

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO**

LUCAS GONÇALVES MENEZES

CARNE BOVINA PREMIUM: READEQUAÇÃO DE UMA PROPRIEDADE RURAL

Porto Alegre

2019

Lucas Gonçalves Menezes

Lucas Gonçalves Menezes

CARNE BOVINA PREMIUM: READEQUAÇÃO DE UMA PROPRIEDADE RURAL

**Trabalho de conclusão de curso de graduação,
apresentado ao Departamento de Ciências
Administrativas da Universidade Federal do Rio
Grande do Sul, como requisito parcial para a
obtenção do grau de Bacharel em Administração.**

Orientador: Prof. Dr. Antônio Domingos Padula

Porto Alegre

2019

RESUMO

O trabalho desenvolvido busca apresentar uma reestruturação da base produtiva de uma propriedade que atua no setor primário, especificamente na pecuária bovina. Com base nas dificuldades enfrentadas pela propriedade – e pelo setor de modo geral – o estudo visa uma alternativa que proporcione melhores rendimentos e uma produção sustentável economicamente no médio e longo prazo. Por meio de pesquisas qualitativas em estudos realizados e disponíveis na área, buscou-se informações aplicadas ao trabalho através do estudo de caso. O contato com membros da cadeia produtiva através de entrevistas e visitas realizadas também contribuiu para um melhor entendimento da realidade vivida pelo setor. Com vistas a apresentar um modelo de produção que possibilite melhores ganhos – considerando as características e peculiaridades encontradas na organização em questão – se desenvolve este estudo, propondo que a propriedade reestruture sua base produtiva, com o objetivo de direcionar sua produção para o mercado de carne Premium. Centrado nesta reestruturação, objetiva-se apresentar ganhos em produtividade, qualidade e padronização da produção. Por fim, os resultados indicam que a reestruturação proposta é viável financeira e economicamente, possibilitando - inclusive - expansão da produção no médio prazo. Este estudo também visa propiciar contribuição para aqueles que desejam aprofundar-se no estudo do setor primário, em especial da bovinocultura desenvolvida no estado do Rio Grande do Sul.

Palavras-chave: Produção; Bovinocultura; Carne Premium.

ABSTRACT

The work developed aims to present a restructuring of the productive base of a property that operates in the primary sector, specifically in cattle raising. Based on the difficulties faced by the property - and the industry in general - the study aims at an alternative that provides better yields and economically sustainable production in the medium and long term. Through qualitative research in studies performed and available in the area, we sought information applied to the work through the case study. The contact with members of the productive chain through interviews and visits also contributed to a better understanding of the reality lived by the sector. With a view to presenting a production model that allows better gains - considering the characteristics and peculiarities found in the organization in question - this study is developed, proposing that the property restructure its productive base, with the objective of directing its production to the meat market Premium. Focused on this restructuring, it aims to present gains in productivity, quality and production standardization. Finally, the results indicate that the proposed restructuring is feasible financially and economically, making it possible to expand production in the medium term. This study also aims to provide contribution to those who wish to deepen the study of the primary sector, especially cattle breeding developed in the state of Rio Grande do Sul.

Keywords: Production; Bovinocultura; Premium meat.

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	7
1.1. JUSTIFICATIVA	12
1.2. OBJETIVOS DE PESQUISA	12
1.2.1. Objetivo Geral	12
1.2.2. Objetivos Específicos	12
2. REVISÃO TEÓRICA	14
2.1. EMPREENDEDORISMO.....	14
2.2. PLANO DE NEGÓCIOS	16
2.3. PROCESSOS E OPERAÇÕES	18
2.4 INDICADORES FINANCEIROS.....	20
2.5. PRODUTO PREMIUM.....	24
2.6. CARNE BOVINA PREMIUM	26
3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO.....	28
4. RESULTADOS E ANÁLISE DO CASO	29
5. PLANO DE READEQUAÇÃO	32
5.1. SUMÁRIO EXECUTIVO	32
5.1.1. Visão.....	34
5.1.2. Missão.....	34
5.1.3. Propósitos Gerais e Específicos do Negócio	34
5.1.4. Estratégia de Marketing.....	35
5.1.5. Processo de Produção	35
5.1.6. Equipe Gerencial	36
5.1.7. Investimentos e Retornos Financeiros	37
5.2. PRODUTOS E SERVIÇOS	38
5.2.1. Descrição do Produto	38
5.2.2. Previsão de Lançamento de Novos Produtos	39
5.3. ANÁLISE DA INDÚSTRIA.....	39
5.3.1. Análise do Setor	40
5.3.2. Definição do Nicho de Mercado.....	40
5.3.3. Análise da Concorrência.....	41
5.3.4. Diferenciais Competitivos	42
5.4. PLANO DE MARKETING	43
5.4.1. Estratégia de Marketing (Preço, Praça, Produto, Promoção)	43
5.4.2. Canais de Venda e Distribuição.....	44
5.4.3. Projeção de Vendas	44
5.5. PLANO OPERACIONAL.....	44

5.5.1. Análise das Instalações	44
5.5.2. Máquinas e Equipamentos.....	45
5.5.3. Funcionários e Insumos Necessários	46
5.5.4. Processo de Produção	46
5.5.5. Terceirização	47
5.6. ESTRUTURA DA EMPRESA	48
5.6.1. Estrutura Organizacional	48
5.6.2. Assessorias Externas.....	48
5.6.3. Equipe de Gestão	49
5.7. PLANO FINANCEIRO.....	49
5.7.1. Balanço Patrimonial	50
5.7.2. Demonstrativo do Resultado	51
5.7.3. Análise Econômica	53
5.7.4. Fluxo de Caixa e Análise do Investimento	56
5.8. QUADRO SÍNTESE PLANO DE REESTRUTURAÇÃO	59
6. CONSIDERAÇÕES FINAIS	60
REFERÊNCIAS	62

1. INTRODUÇÃO

Ao longo da história brasileira, a pecuária sempre representou uma atividade econômica importante desde o Brasil colônia até os dias de hoje. A pecuária gera renda para os produtores, sejam eles grandes ou pequenos, emprego e renda para funcionários, impostos para os governos municipais, estaduais e federais, e contribui muito na economia das cidades da metade sul do Rio Grande do Sul. O setor de comércio e serviços nessas cidades, por exemplo, é extremamente sensível à produção agropecuária, à medida que, sempre que há crise no campo, o referido setor terciário também enfrenta dificuldades. Além disso, os frigoríficos instalados nessa região são dependentes dos animais que são produzidos no seu entorno. Em períodos onde há escassez de animais para abate - normalmente no inverno quando as pastagens perdem qualidade fazendo com que o gado bovino perca peso - os frigoríficos da região buscam os animais em regiões mais quentes, como Mato Grosso do Sul, para manter os níveis de produção. Entretanto, os animais criados no centro oeste brasileiro não produzem a mesma qualidade de carne se comparados ao gado bovino gaúcho, além de representarem um custo maior em virtude da logística envolvida no transporte. Esta oferta abundante do centro oeste faz com que os frigoríficos não elevem os preços mesmo em períodos de pouca oferta do gado bovino no Rio Grande do Sul.

A atividade pecuária tradicional vem enfrentando grandes dificuldades nos dias atuais. A atividade pecuária tradicional se refere ao modelo extensivo, com baixa concentração de animais por hectare, baixo nível de investimento em melhoramento de pastagens, mão de obra enxuta e pouco qualificada, baixos níveis de reprodução, maquinários ultrapassados, baixo reinvestimento no negócio. Todas essas dificuldades se somam aos problemas que são enfrentados “da porteira pra fora” como a péssima qualidade das estradas e o aumento do abigeato. O aumento dos custos de produção vem atingindo o produtor de maneira crescente, e em descompasso com o preço do boi vivo, que se mantém estável desde quando deflagrada a operação carne fraca que abalou a confiança do mercado externo na carne brasileira e gaúcha. Esse contexto, aliado ao fato de que as áreas para criação de gado vêm diminuindo ao longo do tempo – em virtude do natural processo sucessório que divide as áreas entre os filhos e após entre os netos – está fazendo com que a lucratividade da atividade venha diminuindo e fazendo com que os produtores estejam substituindo a atividade pelas lavouras de soja e arroz. Dados do IBGE apresentam pequena variação no número de animais do rebanho gaúcho desde o início da medição da série histórica. Em 1974, primeiro ano do

senso, o rebanho gaúcho possuía 12 960 804 (doze milhões novecentos e sessenta mil oitocentos e quatro animais) ao passo que em 2016, última atualização dos dados, o número alcançou 13 590 282 (treze milhões quinhentos e noventa mil duzentos e oitenta e dois animais). Embora tenha havido um leve crescimento em números totais, há que se considerar o incremento da tecnologia que permitiu aumentar o número de animais lotados por hectare e também a abertura de novas áreas para a produção pecuária. Concentrando-se na micro região sudoeste do Rio Grande do Sul, também é percebido a diminuição do rebanho da região, que já alcançou o número de 5 019 408 (cinco milhões dezenove mil quatrocentos e oito animais em 2004) e em 2016 apontou num número de 4 537 972 (quatro milhões quinhentos e trinta e sete mil novecentos e setenta e dois animais). Em contrapartida, a área dedicada ao plantio da soja esteve em franco crescimento. Segundo dados do IBGE, em 1990 eram colhidos 3 516 048 (três milhões quinhentos e dezesseis mil e quarenta e oito toneladas do grão) enquanto em 2016 o número chegou a 5 436 653 (cinco milhões quatrocentos e trinta e seis mil seiscentos e cinquenta e três toneladas de soja colhidas). Se considerarmos a micro região sudoeste do Rio Grande do Sul, o aumento é ainda maior, 128 800 (cento e vinte e oito mil e oitocentos toneladas em 1990) para 591 187 (quinhentos e noventa e um mil cento e oitenta e sete toneladas no ano de 2016). Os dados do IBGE apontam claramente o avanço da cultura do soja sobre áreas que eram utilizadas exclusivamente para a criação de gado.

Muito embora, de modo geral, o setor agropecuário venha se destacando na produção do PIB brasileiro, a forte retração na economia do país também é um fator que contribui para a estagnação do preço de boi vivo pago ao produtor, pois, à medida que a renda das famílias diminuía, também diminuiu o consumo de carne bovina no Brasil, que fora substituído por cortes mais baratos e carnes de frango e porco. Portanto, a queda da atividade econômica brasileira que gerou desemprego e queda na renda da família brasileira, fez com que as famílias buscassem alternativas de proteína animal com menor preço para substituir a carne bovina. Ao mesmo tempo, com a operação carne fraca (desencadeada no ano de 2016/17), muitos mercados internacionais que importavam nossa carne fecharam suas portas ou reduziram consideravelmente as quantidades transacionadas. Esta operação, que apontou irregularidades nos maiores processadores de carnes brasileiros, gerou muita incerteza acerca da qualidade e confiabilidade dos nossos produtos aos olhos do mercado internacional. Essa incerteza existe até os dias de hoje, quando ainda fizemos esforços para abrir mercados para o nosso produto. Além da operação carne fraca, a descoberta de abscessos num lote de carne exportado para os EUA, causado por aplicação inadequada de vacina contra febre aftosa, também fechou as portas por um tempo daquele país para a nossa carne. Constatase que,

embora a carne que produzimos no Rio Grande do Sul seja considerada de boa qualidade, no mercado internacional existe muita desconfiança quanto a fatores envolvidos na produção, inclusive os mais simples como sanidade.

Com a crescente evolução tecnológica observada nos últimos anos, o acesso à informação tornou-se facilitado e necessário ao consumidor. Com isso, o consumidor passou a pesquisar sobre produtos e processos, e a se preocupar mais com as práticas das empresas das quais é cliente. Nesse contexto vemos fatores como sustentabilidade influenciando no processo de compra dos consumidores. No setor primário, este não é um fator com o qual as empresas se preocupem de forma devida, seja por fator cultural, falta de consciência ou falta de perspectiva de retorno, o fato é que o consumidor está cada vez mais atento também a este fator, que pode ser o diferencial na escolha de compra dele.

Recentemente cresce no Brasil e no Mundo a cultura do vegetarianismo/veganismo, pessoas que optam por substituir o consumo de carne animal por alternativas vegetais que possam suprir a necessidade de proteínas. As pessoas que se posicionam de tal maneira sustentam que são contra o abate de animais – seja por serem defensores da causa animal, ou pelo fato de que o gado bovino supostamente seja o principal responsável pelos gases causadores do efeito estufa. Muito embora haja discussão quanto à participação do rebanho bovino no efeito estufa, essas correntes também colocam em dúvida o custo benefício do consumo de carne bovina pela ótica do consumidor.

Por fim, a alta carga tributária incidente sobre a atividade pecuária, inclusive com risco de tributação retroativa – vide FUNRURAL – consiste uma grande ameaça ao produtor. Em tempos que o produtor tem uma rentabilidade baixa, pouco ou nenhum capital de giro, dependendo de créditos e custeios com instituições financeiras e programas de financiamento do governo para qualquer tipo de investimento, a crescente tributação sobre a atividade vem fazendo com que muitos produtores abandonem a pecuária e migrem para o plantio de culturas com maiores rentabilidades ou modelos de negócios em parceria para arrendamento das terras. Muito embora a tributação sobre a atividade venha aumentando, isto não reflete em retorno do serviço público. A infraestrutura é muito precária, ficando o transporte dependente apenas do modal rodoviário, além de crescentes incidências de abigeato, abate e roubo de carne nas propriedades. Estes dois fatores se somam aos outros problemas existentes “da porteira para dentro” ocasionando em maiores custos para os produtores – em alguns casos os produtores precisam fazer manutenção nas estradas e contratar uma guarda para fazer a segurança da propriedade – e consequentemente diminuem ainda mais as margens de lucro podendo até mesmo inviabilizar a atividade.

Todo o contexto descrito faz parte do ambiente atual onde está inserida a Estância Três Passos. Além dos problemas externos enfrentados, a propriedade sofre com a diminuição da rentabilidade de sua produção. Os custos operacionais aumentam consideravelmente, enquanto a receita se mantém constante (principalmente pela estabilização do preço do quilo do boi gordo, que serve como parâmetro para a precificação de todas as outras categorias de animais). Estudos apontam que no modelo de pecuária extensiva (caso da propriedade em estudo) as receitas cobrem apenas os custos operacionais, sendo insuficientes para garantir a reposição de máquinas e equipamentos desgastados com a depreciação e também para cobrir os custos de oportunidade da terra e do capital investido. Consta-se um aumento progressivo do endividamento da propriedade a fim de manter seu nível de produção. Ademais, a remuneração de seus funcionários permanece constante, pois não existe rentabilidade para elevar o nível das mesmas, ocasionando muitas vezes em perda de bons funcionários para outros setores.

Os indicadores financeiros mostram que a propriedade possui boas condições de liquidez, principalmente pela quantidade de gado bovino que possui, sendo considerado estoque. Esta conclusão se baseia no bom índice de liquidez corrente e mau de liquidez seca, quando o estoque é desconsiderado. Entretanto, embora possua bons índices de liquidez, a propriedade possui problemas no seu fluxo de caixa, especialmente com o capital de giro. Isto é verificado pelo alto nível de endividamento de curto prazo para custear as operações. Os índices de solvência também apresentam boas perspectivas, pois a empresa possui maior quantidade de financiamentos de curto prazo. Entretanto, a análise econômica apresenta os problemas que acarretam na dificuldade de investimentos e melhoramentos na base produtiva da propriedade. Os índices de lucratividade mostram a baixa margem realizada com as vendas, devido aos altos custos e despesas envolvidos nos processos de produção. Os piores índices encontrados são os de rentabilidade, pois estes índices consideram o capital envolvido na produção e - como é verificado um alto valor de ativo imobilizado - percebe-se resultados muito ruins como o Retorno sobre o Patrimônio Líquido (ROE).

Os maus índices econômicos do negócio resultam de algumas particularidades da atividade pecuária - como altos custos e grande ativo imobilizado envolvido - mas também de dificuldades no processo produtivo que contribuem para piorar estes indicadores. Um problema encontrado é o tempo para concluir o ciclo operacional. Considera-se o ciclo operacional neste caso, como o tempo entre o início dos manejos reprodutivos do plantel de vacas, até o momento em que o animal nascido proporcione receitas para a propriedade. Dado que o período gestacional da vaca consiste em 9 meses, e que, em média, os manejos

reprodutivos perdurem por 60 dias, este período totaliza 11 meses. Atualmente, o ciclo operacional da propriedade leva, em média, 4,5 anos. Isto é, desde quando a propriedade inicia os processos envolvidos para reprodução do plantel de vacas, e que começam os dispêndios financeiros para sua produção, até o momento em que o animal produzido por este processo vai render algum retorno financeiro para a propriedade, se vão quase 5 anos. Retorno financeiro é considerado tanto com os animais machos que são vendidos para o frigorífico, quanto com as fêmeas que vão para o plantel das vacas aptas a reprodução.

Por mais que os animais produzidos tenham boa qualidade e padronização genética, o preço pago pelo frigorífico no momento da comercialização dos mesmos é o preço comercial do boi commodity, sem nenhum tipo de bonificação ou diferenciação no preço base. Isto também se deve ao elevado tempo do ciclo operacional, que faz com que os animais sejam enviados para o frigorífico tardiamente, desclassificando os mesmos da categoria Premium, que proporciona remuneração diferenciada. Constata-se que a propriedade emprega esforços para produzir o animal considerado Premium, no entanto apresenta dificuldades na fase de terminação dos animais. Este tempo elevado do ciclo operacional acarreta em diminuição de receitas e também aumentos dos custos unitários envolvidos, pois os animais permanecem por mais tempo no campo, demandando maiores quantidades de manejos sanitários (com produtos para prevenir doenças) e suplementação de alimentos. O ciclo operacional, como visto, resulta em diminuição de receitas, aumento dos custos unitários e também impossibilita aumento no nível de produtividade, porque os animais que permanecem durante todo o tempo no campo, ocupam lugar que poderia ser utilizado para aumentar o número do plantel de vacas de cria.

Considerando o panorama atual da produção pecuária gaúcha e em especial da metade sul do Rio Grande do Sul, propõe-se um estudo para remodelar o processo produtivo da Estância Três Passos, localizada no Município de São Gabriel, visando produzir carne Premium, de alta qualidade e valor agregado, direcionando sua oferta para clientes com alto grau de exigência com relação ao produto. Nesta remodelagem, fatores como melhoramento genético e precocidade dos animais, melhoramento das instalações, capacitação de pessoal, plano de carreira, sustentabilidade financeira e ambiental, entre outros fatores, serão abordados para que se possa analisar a viabilidade de um reposicionamento do negócio buscando atingir margens de lucro maiores e possibilidade de crescimento do negócio nos médio e longo prazo.

O trabalho desenvolvido refere-se à elaboração de uma reestruturação produtiva, que visa remodelar o sistema produtivo atual da Estância Três Passos, que atualmente pratica

um modelo de pecuária extensiva. Diante das dificuldades enfrentadas por esse modelo tradicional de produção, o presente estudo buscará apresentar um modelo de negócio que seja capaz de produzir carne Premium, considerando as particularidades da empresa. Também buscará demonstrar as alternativas de comercialização e suas respectivas vantagens e desvantagens.

Nessa busca, o estudo busca apresentar uma alternativa de negócio que seja capaz de gerar um crescimento sustentável desejado para a empresa, além de produzir de modo consonante com o que desejam os consumidores mais exigentes.

1.1. JUSTIFICATIVA

O presente estudo busca produzir embasamento teórico e prático capaz de sustentar uma guinada no atual processo produtivo da Estância Três Passos. Para isso, o estudo é de fundamental importância para trazer as potencialidades e os riscos relacionados à produção pecuária, visando garantir que esta mudança seja sustentável no longo prazo.

Com base nos resultados obtidos no estudo em questão, também busca-se proporcionar contribuição para o setor primário gaúcho, com dados, comparativos, e alternativas para quem busca inovação e empreender no campo.

1.2. OBJETIVOS DE PESQUISA

1.2.1. Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho é formular um modelo de negócios para produção e comercialização de carne bovina Premium pela Estância Três Passos, visando agregar valor ao produto e consequentemente buscar rentabilidade maior para o negócio.

1.2.2. Objetivos Específicos

- 1) Identificar as necessidades do mercado Premium de carne;
- 2) Identificar qual é a carne ótima demandada pelo mercado;

- 3) Verificar como está estruturado o processo produtivo das empresas que produzem esta carne;
- 4) Caracterizar como está estruturada a cadeia da carne Premium;
- 5) Redesenhar o processo produtivo da Estância Três Passos, direcionando-o para padronizar a produção voltada a carne Premium;
- 6) Analisar a viabilidade financeira do modelo de negócios proposto considerando as peculiaridades da empresa estudada.

2. REVISÃO TEÓRICA

Uma proposta de negócio exige do empreendedor muito conhecimento sobre as variáveis envolvidas, sejam elas internas sobre o empreendimento a ser implantado ou modificado, sejam as externas que dizem respeito ao mercado onde se pretenda atuar. Nesse sentido, um plano com embasamento teórico revela-se fundamental para que o plano tenha maiores chances de sair do campo teórico e traduzir-se em um negócio de sucesso na prática.

Com este objetivo, serão apresentadas as perspectivas de diversos autores que contribuíram com o tema proposto, para fornecer embasamento técnico sobre o que será estudado, abordando os seguintes assuntos: empreendedorismo, plano de negócio processos e operações e indicadores financeiros.

2.1. EMPREENDEDORISMO

Atualmente, no mundo globalizado, o contexto dos negócios se tornou altamente competitivo. O advento da internet possibilitou o acesso à informação de forma mais rápida, e também facilitou a comunicação encurtando distâncias. Além disso, o avanço tecnológico recente, em ritmo muito acelerado, tornou acessível às empresas e as pessoas ferramentas que possibilitam a produção de produtos e serviços de uma forma mais rápida e com menores custos. Nesse contexto, as diferenças entre as empresas foram se reduzindo, na medida em que, as que não tinham condições de competir com as empresas líderes de mercado acabam por fechar as portas. Processo semelhante ao descrito por Charles Darwin na sua teoria da seleção natural, onde apontava que os indivíduos mais adaptados ao meio teriam maiores chances de sobreviver e perpetuar sua espécie através da reprodução. Fatalmente, apenas aquelas empresas que conseguem operar de forma eficiente no meio competitivo dos negócios, obtendo lucro que permite aperfeiçoar suas atividades e processos, acompanhando as novidades tecnológicas que surgem a todo o momento, conseguem se manter no mercado. Para isso, ofertam um produto de melhor qualidade ou que tenha vantagem em relação aos concorrentes no quesito preço. Aquela empresa que insiste em produzir com maiores custos e menos qualidade será banida do mercado pelos próprios consumidores. No panorama atual de alta concorrência e exigência pelos consumidores, a figura do empreendedor ganhou ainda mais importância, pois, qualquer vantagem competitiva – por menor que possa parecer – representa muito para a empresa, seus acionistas, funcionários, e todos aqueles envolvidos na

produção da mesma. O empreendedor, em uma organização já estabelecida, é o indivíduo que possui a sensibilidade de perceber ações que possam trazer benefícios para esta organização. Dolabela (1999) afirma que: o empreendedor é alguém capaz de desenvolver uma visão de vanguarda, fazendo com que os sócios, colaboradores, investidores se convençam de que sua visão trará a todos uma situação confortável no futuro.

Uma ação empreendedora representa uma quebra de paradigma. Esta ação pode se dar de duas formas, a saber: criação de um novo negócio/nova atividade, que não é realizada por ninguém no mercado até então, ou seja, fazer o novo; ou, pela implementação de um mecanismo novo que faça com que – embora o produto final já esteja sendo produzido no mercado - alcancemos no final do processo produtivo algum tipo de vantagem perante a concorrência, ou seja, fazer diferente de como normalmente é feito. Chiavenato (2007, p. 75) caracteriza o empreendedor: “são criadores de negócios, isto é, pessoas que quebram barreiras para criar algo inteiramente novo e excitante, por serem dotadas de criatividade, engenhosidade, perseverança e firme determinação. Elas quebram regras, assumem risco e botam a imaginação para jambrar. Capitaneiam o mercado com garra e confiança”.

A figura do empreendedor também é de fundamental importância para a sociedade de modo geral. Num País como o nosso, que atravessa uma grave crise econômica, resultando em forte retração e conseqüentemente queda nos níveis de emprego e renda, muitas pessoas são obrigadas a buscar no mercado informal um meio para sustentar sua família. Esse movimento não planejado e não desejado, resulta em menor nível de consumo, menor nível de arrecadação de impostos pelo governo, mais incertezas para as famílias com relação ao futuro, criando um círculo vicioso que dificulta ainda mais a retomada da economia. Na contramão desse movimento está a figura do empreendedor, que muitas vezes percebe na crise uma excelente oportunidade de negócio, gerando emprego, renda, divisas para o governo e desenvolvimento de um modo geral para a sociedade onde está inserido. No entanto, a faculdade de empreender não está apenas vinculada ao indivíduo, pois - embora alguns de nós tenhamos sensibilidade maior para os negócios que outros - todos aqueles que buscam empreender devem se capacitar e se desenvolver a fim de aumentar as chances de sucesso no momento de iniciar uma atividade. Lezana e Tonelli (1998, p. 40) apresentam as principais funções do empreendedor:

Procurar e descobrir novas informações;

Traduzir estas informações em novos mercados, técnicas ou bens;

Procurar e descobrir oportunidades;

Avaliá-las;

Levantar recursos financeiros necessários para a empresa;
Desenvolver cronogramas e metas;
Definir responsabilidades de administração;
Desenvolver o sistema motivacional da empresa;
Gerar liderança para o grupo de trabalho;
Definir incertezas e riscos.

Dado o cenário atual, as ações empreendedoras se mostram cada vez mais importantes, tanto para empresas atuantes, quanto para novos negócios. O sucesso das empresas contemporâneas depende em grande parte da capacidade empreendedora que possuem, pois é esta capacidade que faz com que as empresas assimilem de forma correta o mais rápido possível as transformações pelas quais passa o ambiente onde estão inseridas, permitindo que possam reagir aproveitando as oportunidades que possam surgir e reduzindo danos frente a possíveis riscos e ameaças.

2.2. PLANO DE NEGÓCIOS

Um plano de negócios é um documento onde estão incluídas todas as informações e planos de um novo negócio. Neste plano deve constar o passo a passo das ações futuras da empresa, na tentativa de minimizar riscos e incertezas. Conforme Hisrich (2004, p. 210) “O plano de negócio é um documento preparado pelo empreendedor em que são descritos todos os elementos externos e internos relevantes envolvidos no início de um novo empreendimento. É com frequência uma integração de planos funcionais como os de marketing, finanças, produção e recursos humanos”.

Não existe um modelo padrão de plano de negócios para ser usado. Diversos autores apresentam diferentes formas de apresentação de planos de negócio. O modelo a ser usado deve levar em conta as particularidades do negócio proposto, e identificar o modelo que melhor represente as informações relevantes e os aspectos futuros que sejam importantes para o andamento do negócio.

Dornelas (2005) nos apresenta uma estrutura básica de plano de negócios para empresas de pequeno porte:

1. *Capa*
2. *Sumário*
3. *Sumário Executivo Estendido*
 - 3.1. *Declaração de Visão*
 - 3.2. *Declaração de Missão*

- 3.3. *Propósitos Gerais e Específicos do Negócio, Objetivo e Metas*
- 3.4. *Estratégia de Marketing*
- 3.5. *Processo de Produção*
- 3.6. *Equipe Gerencial*
- 3.7. *Investimento e Retornos Financeiros*
- 4. *Produtos e Serviços*
 - 4.1. *Descrição dos Produtos e Serviços (características e benefícios)*
 - 4.2. *Previsão de Lançamento de Novos Produtos e Serviços*
- 5. *Análise da Indústria*
 - 5.1. *Análise do Setor*
 - 5.2. *Definição do Nicho de Mercado*
 - 5.3. *Análise da Concorrência*
 - 5.4. *Diferenciais Competitivos*
- 6. *Plano de Marketing*
 - 6.1. *Estratégia de Marketing (preço, produto, praça, promoção)*
 - 6.2. *Canais de Venda e Distribuição*
 - 6.3. *Projeção de Vendas*
- 7. *Plano Operacional*
 - 7.1. *Análise das Instalações*
 - 7.2. *Equipamentos e Máquinas Necessárias*
 - 7.3. *Funcionários e Insumos Necessários*
 - 7.4. *Processo de Produção*
 - 7.5. *Terceirização*
- 8. *Estrutura da Empresa*
 - 8.1. *Estrutura Organizacional*
 - 8.2. *Assessorias Externas (jurídica, contábil, etc)*
 - 8.3. *Equipe de Gestão*
- 9. *Plano Financeiro*
 - 9.1. *Balanço Patrimonial*
 - 9.2. *Demonstrativo de Resultados*
 - 9.3. *Fluxo de Caixa*
- 10. *Anexos*

Embora não tenhamos uma estrutura para plano de negócio considerada padrão, a partir de um modelo básico podemos fazer adaptações para as necessidades do negócio pretendido. Este plano deve ser flexível, permitindo que empreguemos a união da estratégia deliberada e emergente - conceitos de Mintzberg - que se referem à estratégia inicial, focada no planejamento de maior prazo baseada em previsões futuras, e a estratégia que permite avaliar e reagir a mudanças que ocorrem no momento presente, respectivamente. Esta

metodologia permite que o plano seja revisto periodicamente pelas pessoas responsáveis, possibilitando correções e mudanças conforme o andamento do mesmo e mudanças no cenário como um todo. O plano confere clareza maior ao empreendedor sobre o caminho a ser perseguido, além de facilitar o entendimento do projeto por outros agentes, como funcionários, acionistas, investidores, etc.

2.3. PROCESSOS E OPERAÇÕES

A atividade produtiva está no centro de todas as empresas que se propõem a ofertar produtos e serviços para o público em geral. Apesar de a produção ser dependente das operações e processos realizados no interior da organização, os consumidores estão atentos e atribuindo maior importância às práticas realizadas no interior das empresas. Aliado a maior fiscalização quanto à práticas internas, a crescente exigência do público quanto a qualidade dos produtos e serviços produzidos torna necessária a dedicação cada vez maior da empresa para aperfeiçoar seu processo produtivo. Para isso, o gerenciamento de operações e de processos é uma ferramenta que – se bem utilizada – pode auxiliar muito no aperfeiçoamento interno das organizações. Conforme Slack (2013, p. 30) “O gerenciamento de operações e de processos é a atividade de gerenciar os recursos e processos que produzem produtos e serviços. O núcleo desta disciplina provém do gerenciamento de operações, que examina como a função de operações de um negócio produz produtos e serviços para os clientes externos”. Operações e processos diferem com relação a escala e complexidade. São nomenclaturas que caracterizam a transformação de insumos em produtos, no caso de processos em menor escala. Processos são parte de uma ou mais operações, que por sua vez são compostas por vários processos individuais. Conforme Slack (2013, p. 35) “Se uma empresa adota uma perspectiva de processo, ela entende que todas as partes do negócio podem ser vistas como processos e que todos os processos podem ser gerenciados usando os princípios de gerenciamento de operações”. Para entender essa perspectiva, devemos ter como ideia central de processos a transformação de entradas em saídas, onde materiais, informações, clientes, configuram as entradas, ou inputs, pessoas e instalações são os recursos transformadores responsáveis por produzir como saídas, ou outputs, produtos e serviços.

O gerenciamento de operações e processos também cumpre importante papel estratégico na empresa, se tornando ferramenta fundamental para a consolidação e crescimento do negócio nos médio e longo prazo. Segundo Slack (2013, p. 45) “O

gerenciamento de operações e de processos pode melhorar ou quebrar um negócio. Embora, para a maioria dos negócios, a função de operações represente o mais importante dos seus bens, e a maioria do seu pessoal, o verdadeiro valor da operação é mais que importante. Pode melhorar a empresa, já que fornece a competência de responder aos clientes a curto prazo e a competência de pensar a longo prazo, mantendo-se à frente de seus concorrentes. Mas se uma função de operações não consegue produzir seus produtos e serviços de forma eficaz, pode “quebrar” o negócio dificultando seu desempenho, não importando como ele se posiciona e se vende em seus mercados”. Esta ferramenta impacta estrategicamente também em indicadores fundamentais para a saúde da empresa, como custo, receita, investimento e competência. Pode reduzir custos com maior eficiência, reduzindo a produção marginal de uma unidade; aumentar receita aumentando a satisfação do cliente pela qualidade, aumentando a fidelidade e atraindo novos clientes; podem auxiliar num investimento eficaz e preciso resultando diretamente no retorno sobre o investimento; finalmente pode fortalecer competências que contribuirão para inovações futuras baseadas em habilidades e conhecimentos desenvolvidos no interior da empresa.

Constatamos a importância do gerenciamento nas organizações contemporâneas. Entretanto, mediante a natureza do produto ou serviço a ser produzido, é necessária uma diferenciação no gerenciamento dos processos e operações envolvidas. “Algumas das diferenças entre os processos são técnicas, já que diferentes produtos e serviços exigem diferentes habilidades e tecnologias para produzi-los. Porém, os processos também diferem em termos da natureza da demanda de seus produtos ou serviços. Quatro características da demanda, em particular, têm um efeito significativo sobre como os processos precisam ser gerenciados: o volume dos produtos e serviços produzidos; a variedade dos diferentes produtos e serviços produzidos; a variação na demanda para produtos e serviços; o grau de visibilidade que os clientes têm da produção de produtos e serviços”. (Slack, 2013, p. 47).

Diante de todos os impactos potenciais que o gerenciamento de operações de processos pode ocasionar em uma organização, devemos buscar um modelo que se aproxime das atividades envolvidas no processo produtivo, buscando alcançar o mais próximo de uma produção ótima, isto é, reduzindo desperdícios e otimizando esforços para uma produção mais eficiente. Slack (2013, p. 50) apresenta um modelo de gerenciamento dividido em 4 grandes categorias, formando uma estrutura circular, que permite que as etapas tenham influência umas sobre as outras, fazendo com que os processos sejam melhorados concomitantemente, são eles:

Dirigir a estratégia global da operação. Uma compreensão geral de processos e operações e seu propósito estratégico, junto com uma avaliação de como o propósito estratégico é traduzido para a realidade (direção), é uma condição prévia para o projeto detalhado de operações e processo.

Projetar os produtos, serviços e processos da operação. Projetar é a atividade que determina a forma física, o modelo e a composição de operações e processos junto com os produtos e serviços que eles produzem.

Planejar e controlar o processo de entrega. Depois de projetada, a entrega dos produtos e serviços deve ser planejada e controlada, desde os fornecedores, passando por toda a operação, até os clientes.

Desenvolver o desempenho do processo. Cada vez mais é reconhecido que os gerentes de processo e operações não podem simplesmente entregar de forma rotineira produtos e serviços da mesma forma que sempre fizeram. Eles têm uma responsabilidade de desenvolver as competências de seus processos para melhorar o seu desempenho.

Seguindo as etapas propostas pelo autor, poderemos buscar uma adaptação para o modelo de negócio em questão, com o objetivo de desmembrar a cadeia de processos, corrigindo possíveis falhas e incluindo processos que sejam capazes de melhorar a operação de modo geral.

2.4 INDICADORES FINANCEIROS

Os indicadores financeiros são amplamente utilizados para verificar a saúde financeira e econômica de uma empresa e suas perspectivas futuras. Ao longo do tempo os autores do campo financeiro desenvolveram diversos indicadores que visam dar o enfoque adequado ao que busca o pesquisador interessado. Temos indicadores que tratam do ativo, passivo, fluxo de recursos, estoque, entre outros, os quais nos possibilitam isolar as contas envolvidas na operação da empresa, identificando aquelas que podem comprometer a saúde financeira da empresa e demandam uma intervenção por parte dos gestores financeiros. Com relação a perspectivas futuras, os indicadores financeiros são igualmente fundamentais, pois apresentam para potenciais investidores a necessidade de capital exigida para o empreendimento, seus retornos previstos, e como ele será feito. Para isso, deve-se refletir em números aquilo que foi descrito no plano de negócios, bem como apresentar indicadores financeiros que sejam condizentes com o plano de negócios, mensurando corretamente custos, perspectivas de retornos e a realidade do setor.

Ross (2013, p.2) estabelece três questões principais que devem ser respondidas por quem deseja abrir um novo negócio, independente do tipo de negócio:

Quais investimentos de longo prazo você deve fazer? Ou seja, em que ramos de negócios você se encontra e que tipo de instalações, maquinário e equipamentos são necessários?

Onde você conseguirá o financiamento de longo prazo para pagar o investimento? A empresa terá outros sócios ou tomará dinheiro emprestado?

Como administrará suas atividades financeiras diárias, tais como cobrança dos clientes e pagamentos dos fornecedores?

Existem outras tantas questões que podemos levar em consideração no momento de planejar um novo negócio, mas estas três estão entre as mais importantes, e o estudo das finanças corporativas nos permitem buscar as melhores alternativas para equacionar tais questões.

Numa empresa estabelecida, podemos ter uma boa noção da condição financeira através do estudo de seu balanço patrimonial. “O balanço patrimonial é um instantâneo da empresa. Ele é um modo conveniente de organizar e resumir aquilo que ela possui (seu ativo), o que ela deve (seu passivo) e a diferença entre os dois (o patrimônio líquido da empresa) em determinado momento”. (Ross, 2013, p. 25)

Outra ferramenta de grande utilidade nas análises financeiras é a demonstração de resultados do exercício (DRE). Segundo Ross (2013, p. 30) “A demonstração de resultados do exercício mede o desempenho em um período, normalmente um trimestre ou um ano. A identidade da demonstração de resultados é: Receitas – Despesas = Resultados”. Portanto, se o balanço patrimonial apresenta uma situação instantânea, a demonstração de resultados apresenta uma evolução nas operações da empresa ao longo de um determinado período de tempo, podendo ser positiva ou negativa financeiramente.

A partir das demonstrações financeiras podemos destacar uma informação que é de igual importância para as análises financeiras, o fluxo de caixa. “Fluxo de caixa é a diferença entre a quantidade de dinheiro que entrou e a quantidade que saiu.” (Ross, 2013, p. 37).

Baseando-se num balanço patrimonial elaborado corretamente, podemos calcular índices que indicam a viabilidade da empresa considerando seus compromissos futuros. Estes indicadores são valiosos para os gestores financeiros, pois possibilitam correções de rumo ao longo do tempo e reduzindo surpresas negativas como a impossibilidade de honrar alguma conta. Ademais, para as empresas que disponibilizam suas demonstrações contábeis ao público, os indicadores são muito estudados por especialistas do mercado e investidores, os quais podem aumentar a confiança do mercado em determinada empresa, aumentando os investidores interessados e consequentemente aumento o próprio valor da empresa no mercado. Ross (2013) apresenta alguns dos indicadores mais utilizados. São eles os

indicadores de solvência de curto prazo ou liquidez, que indicam a capacidade de a empresa honrar seus compromissos de curto prazo, a saber: índice de liquidez corrente = $\text{passivo circulante} / \text{ativo circulante corrente}$; índice de liquidez imediata = $(\text{ativo circulante} - \text{estoque}) / \text{passivo circulante}$; índice de caixa = $\text{caixa} / \text{passivo circulante}$. Além destes, os indicadores de solvência a longo prazo nos mostram a capacidade da empresa de quitar suas dívidas de longo prazo, a saber: índice de endividamento total = $(\text{ativo total} - \text{patrimônio líquido}) / \text{ativo total}$; índice de endividamento a longo prazo = $\text{passivo não circulante} / (\text{passivo não circulante} + \text{patrimônio líquido total})$; índice de cobertura de juros = $\text{Lajir} / \text{juros}$; índice de cobertura de caixa = $(\text{Lajir} + \text{depreciação}) / \text{juros}$.

Os indicadores de solvência da empresa, naturalmente são os que despertam maior interesse nos fornecedores e credores, pois aumentam ou diminuem a confiança que estes depositam naquela. Para os investidores, gestores e funcionários de modo geral, os índices que medem a lucratividade são os mais importantes, pois medem a eficiência operacional da empresa e de utilização de seus ativos, e consequentemente indicam se a empresa está saudável em suas operações e se está no caminho da sustentabilidade operacional e financeira ao longo do tempo, ou não. São eles: margem líquida = $\text{lucro líquido} / \text{vendas}$; retorno sobre o ativo (roa) = $\text{lucro líquido} / \text{ativo total}$; retorno sobre o patrimônio líquido = $\text{lucro líquido} / \text{total do patrimônio líquido}$.

As informações como o balanço patrimonial, a demonstração de resultados e o fluxo de caixa, além dos indicadores financeiros extraídos dessas informações, nos indicam um panorama atual da empresa estudada. Para uma reestruturação, ou um novo negócio, devemos também elaborar uma abordagem de longo prazo. Neste sentido o planejamento financeiro é uma ferramenta fundamental.

Ross (2013, p. 94) apresenta a seguinte definição sobre o planejamento financeiro:

O planejamento financeiro estabelece como os objetivos financeiros devem ser alcançados. Assim, um plano financeiro é uma declaração do que deve ser feito no futuro. Muitas decisões exigem um longo período entre o momento da decisão e os primeiros resultados, precisam de muito tempo para execução. Em um mundo de incertezas, isso exige que as decisões sejam tomadas muito antes de serem postas em execução. Se uma empresa desejava construir uma fábrica em 2015, por exemplo, ela deveria começar a alinhar os contratos de construção e os fornecedores, bem como conseguir os financiamentos em 2013 ou até mesmo antes.

Ainda segundo Ross (2013) ao elaborarmos um plano financeiro devemos combinar todos os projetos e investimentos individuais que a empresa empreenderá para determinarmos o investimento total necessário. O referido autor também recomenda a formulação de um

conjunto alternativo de hipóteses sobre as variáveis mais importantes que impactam o cenário onde a empresa está situada.

Ross (2013, p. 95-96) define o assunto:

O pior caso. Tal plano exigiria suposições relativamente pessimistas sobre os produtos da empresa e o estado da economia.

Um caso normal. Tal plano exigira as suposições mais prováveis sobre a empresa e a economia

O melhor caso. Cada divisão deveria desenvolver um plano baseado em hipóteses otimistas.

O plano financeiro nos permite verificar e planificar todas as necessidades para a implantação de um novo negócio com relação a dispêndios financeiros. Aliado a ele, temos ferramentas que nos permitem avaliar a viabilidade dos investimentos necessários para os planos previstos. Nesse sentido o Valor Presente Líquido é o conceito que melhor embasa a tomada de decisão.

Ross (2013, p. 283) conceitua como:

[...] a diferença entre o valor de mercado de um investimento e seu custo é chamada de valor presente líquido (VPL) do investimento. Em outras palavras, o valor presente líquido é uma medida do valor que é criado ou agregado hoje por um investimento que será feito.

Além do valor presente líquido, outras ferramentas também podem ser usadas conjuntamente para avaliação da viabilidade de um investimento. Por exemplo, a regra do *payback*. Segundo Ross (2013, p. 286) “De modo geral, o *payback* é o período necessário para recuperar nosso investimento inicial”. Uma vez que o *payback* não considera o valor do dinheiro no tempo, o *payback* descontado busca corrigir essa distorção.

Ross (2013, p. 291) avalia como:

No fim das contas, o payback descontado é um ajuste entre o payback e o VPL, mas sem a simplicidade do primeiro e o rigor conceitual do segundo. No entanto, se precisarmos avaliar o tempo necessário pra recuperar o investimento exigido por um projeto, então o payback descontado é melhor do que o payback, porque leva em conta o valor do dinheiro no tempo. Em outras palavras, o payback descontado reconhece que poderíamos ter investido o dinheiro em outro lugar e ganhar um retorno sobre ele.

Como alternativa mais importante em relação ao valor presente líquido, temos a taxa interna de retorno (TIR). “Com a TIR, tentamos encontrar uma única taxa de retorno que resuma os méritos de um projeto” (Ross, 2013, p. 294).

Embora tenhamos diversas ferramentas para avaliar a viabilidade de um investimento, os autores apontam falhas em algumas delas. Em virtude destas falhas, Ross (2013) aponta o valor presente líquido como o indicador mais adequado para a tomada de decisão. No entanto, todas são úteis na medida em que, como vivemos em um ambiente profundamente instável, projeções podem estar equivocadas, e a combinação destas

ferramentas nos ajudam a identificar premissas erradas. “Como o VPL verdadeiro é desconhecido, o administrador financeiro inteligente busca pistas que o ajudem a avaliar se o VPL estimado é ou não confiável. Por esse motivo, as empresas normalmente usariam vários critérios para avaliar a proposta” (Ross, 2013, p. 305).

Não podemos afirmar de forma inequívoca que um negócio proposto terá sucesso ou não. Entretanto, todas as ferramentas apresentadas, que dizem respeito a situação atual de uma empresa, suas perspectivas de futuro e viabilidade de investimentos, nos ajudam a ter um embasamento muito mais profundo para estudar a viabilidade de um negócio. Pretende-se, portanto, avaliar alternativas de negócios com base na viabilidade financeira considerando o resultado de tais indicadores e ferramentas.

2.5. PRODUTO PREMIUM

O desenvolvimento deste plano de negócio se propõe a apontar um modelo destinado a produção de um produto alimentício considerado Premium. Para embasar as características deste produto serão apresentados alguns conceitos da área da administração denominada marketing.

Kotler e Keller (2012, pag 01) afirmam que “o marketing está por toda parte. Formal ou informalmente, pessoas e organizações se envolvem em inúmeras atividades as quais podemos chamar de marketing. Nos dias atuais, um bom marketing, no sentido de abrangente e cumpridor do seu papel, pode ser considerado fundamental para o sucesso de qualquer tipo de ação”. Segundo a definição da *America Marketing Association*, trazida por Kotler e Keller (2012, pag 03) “o marketing é a atividade, o conjunto de conhecimentos e os processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo”. Nesse sentido, a ideia de que marketing envolve a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais (Kotler e Keller 2012), demonstra a importância desta ciência no âmbito de todas as organizações, pois o marketing fornece orientação e sentido nas atividades de qualquer organização que destina suas ações e atividades para um determinado público.

Do ponto de vista gerencial, Kotler e Keller (2012, pag 04) trazem a perspectiva de Peter Drucker - considerado um dos principais teóricos da administração - que desmistifica a ideia de muitos que consideram que o marketing tem como função principal vender produtos:

Pode-se considerar que sempre haverá a necessidade de vender. Mas o objetivo do marketing é tornar supérfluo o esforço de venda. O objetivo do

marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou o serviço possa se adequar a ele e se vender sozinho. De maneira ideal, o marketing deveria resultar em um cliente disposto a comprar. A única coisa necessária, então, seria tornar o produto disponível.

Esta visão demonstra a importância de um planejamento detalhado sobre o produto que será oferecido, sua categoria, se existe demanda, seus concorrentes, potenciais clientes e a sua viabilidade no mercado. Se o planejamento for assertivo em todas as variáveis envolvidas, a possibilidade de sucesso do produto aumenta, diminuindo o esforço de venda para atingir a demanda.

Nesse sentido Kotler e Keller (2012, pag 09) apontam que: “as empresas atendem necessidades por meio da emissão de uma proposta de valor, um conjunto de benefícios capazes de satisfazer essas necessidades. A proposta de valor intangível é materializada por uma oferta, que pode ser uma combinação de produtos, serviços, informações e experiências”.

Para Kotler e Keller (2012, pag 09) valor:

É a relação entre a somatória dos benefícios tangíveis e intangíveis proporcionados pelo produto e a somatória dos custos financeiros e emocionais envolvidos na aquisição desse produto. Do ponto de vista primário, o valor pode ser considerado como uma combinação de qualidade, serviço e preço (qsp), denominada tríade do valor para o cliente. As percepções de valor aumentam com a qualidade do serviço, mas diminuem com o preço.

Portanto, as empresas buscam ofertar a melhor proposta de valor aos seus potenciais consumidores. No entanto, devemos considerar que diferentes consumidores possuem diferentes percepções acerca do valor dos produtos. A percepção de valor por cada consumidor deriva de diversas questões envolvidas no processo de decisão e de compra.

O mercado Premium, também chamado mercado de luxo, visa atender a um perfil de consumidor específico, que possui capacidade financeira de pagar mais por um produto para atender suas necessidades e desejos – que muitas vezes estão conectados com aspectos simbólicos como pertencimento a uma classe social superior. No entanto produtos Premium também estão orientados pela qualidade. Galhanone (2005, pag 02) afirma que luxo refere-se a um produto melhor, superior, mais duradouro, mais bem acabado, mais bonito... além disso, o luxo relaciona-se com o que é raro, exclusivo, restrito e, conseqüentemente, de custo mais elevado. A autora também enumera fatores essenciais para que se classifique um produto como sendo de luxo:

*A qualidade, condição necessária ao próprio conceito de luxo, que envolve também aspectos de tradição, artesanaria e, mais modernamente, tecnologia;
Seu público-alvo prioritário deve ser as classes mais altas da sociedade;
Produção limitada;*

*O preço, que deve ser necessariamente alto, indicando grande valor agregado, provocando o desejo de posse e simbolizando sua excelência;
Conexão com o passado, tradições, história. O verdadeiro luxo é imortal;*

2.6. CARNE BOVINA PREMIUM

Quando pensamos em produtos alimentícios, logo concluímos que a finalidade seja de saciar uma necessidade humana fisiológica, a fome. Isto é, a conclusão está diretamente ligada com o benefício central proporcionado pelo produto. Este se refere ao nível fundamental do produto ou serviço que o cliente está comprando (Kotler e Keller 2012). No entanto, gêneros alimentícios podem apresentar mais 4 níveis de produtos, além do benefício central, a saber: produto básico, produto esperado, produto ampliado e produto potencial.

Segundo Kotler e Keller (2012, pag 349), quanto a classificação, os produtos são distribuídos nos grupos conforme suas características de durabilidade, tangibilidade e uso (de consumo ou industriais). Os produtos alimentícios classificam-se como bens não duráveis (bens tangíveis normalmente consumidos ou usados uma ou poucas vezes, como cerveja e shampoo) e bens de conveniência, por serem aqueles que o consumidor compra com frequência, imediatismo e um mínimo de esforço. (Kotler e Keller 2012)

De modo geral, as definições se aplicam ao produto estudado (carne bovina), mas devemos considerar algumas diferenças quando o objeto do estudo é a carne bovina Premium. Libinsky (2019, pag 14) aponta que as empresas do setor de alimentos passaram por grandes transformações que partem do seu elemento chave, que é o consumidor final. Estas empresas procuram entender as mudanças nos desejos do consumidor, que altera gradativamente seu hábito alimentar. Se a finalidade da produção do setor de alimentos fosse somente atender uma necessidade fisiológica dos consumidores (fome), as empresas não teriam razões para preocupar-se com mudança no comportamento de seus consumidores. Libinsky (2019, pag 14) complementa afirmando que com o aumento na oferta e preço dos alimentos, o consumidor torna-se mais criterioso na escolha de um produto, tornando a avaliação de atributos de segurança, qualidade, satisfação e preferência de suma importância no momento da compra.

Entretanto a produção de carne bovina brasileira não está orientada para diferenciação. Segundo Libinsky (2019, pag 14) a maior parte da carne bovina produzida no

Brasil é direcionada para o mercado como uma commodity, minimamente padronizada, que segue a precificação do produto, ou seja, carnes comercializadas em grandes quantidades e que apresentam ausência de diferenciação de produto. Carne bovina Premium possui características antagônicas às verificadas na maior parte da produção brasileira, pois é fruto de um sistema produtivo intensivo, apresentando níveis de diferenciação, padronização e qualidade percebida, buscando agregar valor aos produtos disponibilizados ao consumidor final (Libinsky, 2019). Este autor ainda afirma que os agentes da carne bovina estão investindo cada vez mais em técnicas inovadoras, buscando maior diferenciação no produto, possibilitando uma produção orientada para necessidades e desejos de diferentes mercados consumidores. Os diferentes tipos de mercados são considerados nichos.

Nicho de mercado por Libinsky (2019, pag 14):

O termo “nicho de mercado” é amplamente usado na área de marketing para se referir a um grupo de potenciais clientes que compartilham características similares que os tornam receptivos a um produto ou serviço específico. A essência deste pensamento é que o marketing de nicho permite os estabelecimentos adaptarem seus produtos e/ou serviços a um determinado grupo de clientes. Como resultado, o nicho de mercado pode cobrar uma majoração substancial sobre os custos devido ao valor agregado.

Logo, a carne bovina premium está inserida em um nicho de mercado específico, composto por consumidores que partilham de necessidades e desejos semelhantes, e - para adquirirem um produto que atenda tais necessidades e desejos - estão dispostos a pagar um preço acima da média do mercado. Entre as características destes consumidores percebe-se a exigência por atributos não só com relação a qualidade da carne, mas também referente ao seu processo produtivo.

Libinsky (2019, pag 15) aponta que:

estão sendo desenvolvidos no Brasil programas de excelência na qualidade da carne bovina, como a certificação da carne por associações de raças, denominação de origem geográfica e marcas dos próprios açougues de luxo... Além disso, os açougues de luxo comercializam a carne bovina com uma diferenciação quanto a atributos intangíveis, que não podem ser percebidos diretamente pelos consumidores e que são de difícil comprovação, como as qualidades simbólicas associadas à origem do produto, valorização sociocultural, do tipo de sistemas de produção e a identidade do alimento.

Portanto, a carne bovina premium é caracterizada por um nível de excelência de qualidade (com destaque para o sabor e maciez), origem reconhecida, informações detalhadas sobre o animal que deu origem ao produto e também acerca do processo produtivo envolvido, oferta de cortes especiais e certificações que garantam procedência e qualidade. Além destes atributos (tangíveis e simbólicos) aspectos referentes a venda para o consumidor final, como

embalagem e ponto de venda, também agregam valor e ratificam o caráter superior deste produto.

3. PROCEDIMENTO METODOLÓGICO

Este capítulo objetiva apresentar os métodos utilizados no desenvolvimento do presente estudo. Referem-se aos tipos de dados e seus tratamentos para o plano pretendido.

O presente estudo realizou-se a partir do Rio Grande do Sul, buscando inicialmente identificar como está estruturada a cadeia de produção de carne bovina Premium no Estado. Ao mesmo tempo, o trabalho identificou as exigências dos estabelecimentos que ofertam esta carne para entender quais suas necessidades e estabelecer um padrão de carne ótimo para este público. Diante disso, resta compreender como está estruturado o processo produtivo das propriedades que produzem a carne Premium. Estas etapas foram trabalhadas através de pesquisa qualitativa, com base em pesquisas bibliográficas – que buscarão agregar ao trabalho estudos e dados publicados sobre o tema – e estudo de caso que permitirá o aprofundamento no desenvolvimento do estudo aplicado. Para a coleta de dados realizou-se entrevistas semi-estruturadas, presenciais e visitas aos estabelecimentos e as pessoas envolvidas nos respectivos negócios (restaurantes, boutiques de carne, confinamentos e fazendas de criação de gado). Para análise dos dados, considerando as entrevistas realizadas e contribuições teóricas, utilizou-se análise de conteúdo. As informações coletadas serão apresentadas – inicialmente – de forma isolada, a fim de caracterizar cada modelo de negócio presente, e após, de forma conjunta identificando a conjuntura de negócio mais adequada para aplicar na reestruturação do processo produtivo da Estância Três Passos.

Realizou-se a coleta de dados e informações por meio de publicações e estudos referentes às etapas de produção da cadeia de carne bovina, e também por meio de entrevistas e visitas aos estabelecimentos. Iniciou-se por amplo estudo referente aos aspectos produtivos das fazendas, os custos envolvidos, desafios e a caracterização destas organizações. Posteriormente, verificou-se a realidade dos confinamentos bovinos fornecedores de animais Premium para os frigoríficos. Finalmente, as boutiques de carnes foram o foco de atenção, na busca por entender os aspectos que efetivamente agregam valor ao produto estudado (carne bovina Premium). Também foi realizado um estudo voltado para a cadeia integrada, ou seja, empresa que concentra o controle e a gestão desde a produção do gado bovino até a venda da

carne na boutique. Este modelo também foi analisado com base em publicações acadêmicas que demonstram suas vantagens e dificuldades.

4. RESULTADOS E ANÁLISE DO CASO

As fazendas produtoras de gado bovino atravessam dificuldades crescentes ao longo do tempo. Como dito anteriormente, não só os custos envolvidos, mas também as dificuldades enfrentadas da porteira pra fora das propriedades (logística, insegurança, entre outros) contribuem para o cenário atual. Outrossim, é percebido uma diminuição das áreas das fazendas, fruto do processo de divisão das mesmas por heranças e vendas. Esse contexto torna a atividade da pecuária extensiva muito menos rentável em comparação a outras épocas. Por isso, as propriedades têm buscado um modelo de pecuária com maior produtividade e valor agregado, intensificando seus fatores de produção, e controlando rigorosamente seus custos e despesas. A Confederação Nacional da Agricultura (CNA), por exemplo, apresenta resultado negativo para a atividade de boi cria para o Município de Alegrete/RS (fazendas que trabalham apenas com a reprodução dos bovinos realizando a venda dos terneiros produzidos), determinando um custo total de R\$798,49, que inclui o custo operacional efetivo, depreciações e remuneração do produtor (sem contabilizar os custos de oportunidade). O artigo “Análise de Custos, Receitas e Ponto de Equilíbrio dos Sistemas de Produção de Bezerros no Rio Grande do Sul” (Gonçalves 2017) aponta que, com um índice de 60% de natalidade, o custo total do bezerro produzido alcançou R\$1.561,59. Ainda segundo este estudo, a propriedade estudada – com área de 1405 hectares, localizada no pampa gaúcho, especializada na fase de cria – só alcançaria o ponto de equilíbrio (igualdade entre receitas e despesas) caso alcançasse o índice de 82% na taxa de natalidade, com preço de R\$5,75/kg recebido pelos bezerros. Este artigo apurou que esta propriedade obteve valores negativos para rentabilidade e lucratividade. Oaigen (2008) em seu artigo “Melhoria organizacional na produção de bezerros de corte a partir dos centros de custo” afirma que o ponto de equilíbrio seria alcançado com um índice de natalidade de 83,5%, o que representa na propriedade estudada por ele (1500 hectares, com 750 vacas no plantel de cria) um total de 626 bezerros. Portanto, os estudos realizados vão ao encontro da realidade percebida na Estância Três Passos, que apresenta índices de natalidade médios que não são capazes de remunerar todos os fatores de produção envolvidos.

Os confinamentos se tornaram grandes aliados dos produtores que buscaram intensificar sua produção, bem como dos frigoríficos na busca por animais com melhor acabamento de gordura e padronização. Com base em visitas e entrevista com confinador, percebeu-se que em determinado momento (cerca de 5 anos atrás) o confinamento proporcionou grandes resultados. Neste período, a margem líquida desta atividade chegou a 20%, alcançando o valor por animal de até R\$480,00 de lucro líquido. Nos dias atuais (2019) o lucro por animal, em média, é de R\$150 reais. Isso se deve ao aumento dos custos em geral, e também a dificuldade em se comprar o animal magro para confiná-lo. A diminuição da criação bovina, que perdeu muito espaço para as lavouras de soja, acaba impactando também a atividade dos confinamentos, que acabam tendo que pagar um preço mais alto pelo animal magro. Hoje em dia, o confinador recebe em torno de R\$6,00/kg do boi gordo (preço do boi commodity atual é de R\$5,20), no entanto ele precisa pagar acima do preço comercial para adquirir o animal com as características desejadas que permitam potencializar seu resultado no confinamento. Por isso, o animal buscado pelo confinador custa em torno de R\$5,50/kg e gera, no confinamento, um custo de aproximadamente R\$600 reais para alcançar o tamanho e acabamento de carcaça desejado pelo frigorífico. Portanto, a principal dificuldade encontrada pelo confinador atualmente é a busca pelo gado magro para colocar no confinamento.

As varejistas de carne são responsáveis pelo contato direto com os consumidores em geral. Neste contexto, destacam-se as boutiques de carnes Premium, que ofertam um produto com maior valor agregado, visando atender a um nicho de mercado determinado. Libinsky (2019) afirma que os açougues de luxo constituem-se como um importante elo de relação entre o consumidor final e os demais elos da cadeia produtiva de carne bovina. Os açougues de luxo costumam ser o destino da carne Premium produzida. Muitas vezes, inclusive, existem contratos firmados entre estes açougues com frigoríficos e produtores, com o intuito de buscar uma parceria que seja benéfica para todos os elos da cadeia. Ainda segundo Libinsky (2019), os açougues de luxo utilizam estratégias de diferenciação de produtos focadas em nichos de mercado, por meio de selos ou marcas que transmitam sinais de qualidade da carne bovina. Esta estratégia só é possível pela parceria existente entre os açougues e os produtores desta carne, que em alguns casos, são representados pelas associações de raça. Consequentemente, os açougues de luxo proporcionam uma remuneração maior para o produtor. O preço pago pelo kg do boi vivo destinado aos açougues de luxo, ultrapassa 15% de diferença positiva. Esta remuneração diferenciada constitui-se numa oportunidade para os produtores, pois possibilita que os mesmos se protejam contra

oscilações bruscas no preço do boi commodity, além de reduzir as incertezas quanto a destinação de sua produção.

Por fim, algumas propriedades estão integrando verticalmente a cadeia produtiva na tentativa de alcançar maior valorização para a produção. São produtores que terceirizam o abate dos animais, e investem em pontos de venda para ofertar o seu produto diretamente ao público. Este modelo de negócio apresenta vantagens competitivas importantes, a saber: coordenação da cadeia produtiva (eliminam o conflito e a disputa na cadeia entre os participantes), maior velocidade de respostas e precisão na comunicação (possibilidade de atuar na base produtiva de forma mais rápida e precisa frente às demandas de seus clientes), eliminação de ineficiências comerciais, eliminação de alguns custos intermediários (comissões, por exemplo), possibilidade de oferta de um produto sem igual, valorização da marca e dos aspectos produtivos envolvidos, valorização de cortes considerados de menor valor (como dianteiros) e possibilidade de inovação em cortes e embalagens. Por outro lado, o alto custo envolvido no gerenciamento da cadeia, condiciona o sucesso deste modelo a um grau de eficiência comercial elevado. Ademais, a produção deve ser em alto volume e com elevado nível de padronização, a fim de alcançar o reconhecimento da marca e fidelização dos clientes. O maior risco envolvido neste modelo está justamente na etapa que não é controlada por estes produtores, o abate. Como o abate é terceirizado, estes produtores ficam reféns dos frigoríficos. Isto constitui uma grande ameaça, visto que, existem reduzidas plantas frigoríficas na região da campanha gaúcha que possuem grande capacidade de produção com certificações estaduais e federais exigidas para venda interestadual. Por isso, muitas vezes os produtores são obrigados a pagar valores elevados para abater, desossar e embalar sua produção, o que acaba por aumentar os custos percebidos.

Diante da caracterização atual da cadeia produtiva da carne, propõe-se – através do plano de negócio – uma readequação da base produtiva da Estância Três Passos com o objetivo de aumentar sua produtividade e posicionar sua produção como Premium. O plano de readequação em questão buscará estas duas ações para que a propriedade perceba melhores resultados econômicos, os quais permitam expansão de sua produção e investimentos na sua base produtiva.

5. PLANO DE READEQUAÇÃO

Neste tópico serão apresentados todos os aspectos inerentes ao modelo de negócio proposto. Serão propostos os planos operacional, financeiro e de marketing, além de um projeto de longo prazo visando à expansão e o crescimento do negócio em questão. Com isso, busca-se ter mais segurança quanto à viabilidade e o potencial do negócio considerando todos os aspectos envolvidos.

5.1. SUMÁRIO EXECUTIVO

A Estância Três Passos terá sua atuação voltada para o mercado de gêneros alimentícios de caráter Premium, mais especificamente carnes bovinas Premium. O foco da empresa será de atender consumidores que exigem um produto de excelência, tanto nos atributos tangíveis (sabor, aroma, maciez, etc) quanto nos simbólicos (métodos de produção, bem estar animal, preservação do meio ambiente). Mirando estes consumidores, a empresa orientará todos os seus esforços de produção para um produto de altíssima qualidade, bem como alta padronização em todos os períodos do ano. Com isto, buscará uma fidelização deste consumidor que exige um padrão de qualidade superior e que também está disposto a reconhecer este produto com uma remuneração superior.

A sede da empresa está estabelecida no Município de São Gabriel, Rio Grande do Sul, Brasil, localizado na fronteira oeste do Estado, tradicional na atividade agropecuária pela qualidade de seus campos, conhecidos como o bioma pampa. Na empresa são produzidos animais bovinos das raças Aberdeen Angus e Brangus (cruzamento da raça Aberdeen Angus com a raça zebuína Brahman), raças escolhidas por serem consideradas as produtoras da melhor carne do mundo, além de sua capacidade de adaptação e desenvolvimento dadas às condições da fronteira gaúcha (campos, clima). Na busca por uma carne de excelência, a empresa utiliza em seu rebanho o que há de melhor na genética atual, considerando diversos índices como precocidade, qualidade da carne e ganho de peso. Também utiliza o que existe de mais avançado em tecnologias para reprodução animal, realizando inseminação artificial com sincronização temporal, o que permite concentrar o período de nascimento, permitindo uma alta padronização na sua produção.

Inicialmente, a produção estará orientada para o mercado gaúcho, em especial a capital Porto Alegre e região metropolitana. Nesta região está concentrada a maior parte do

mercado alvo, bem como já existem varejos especializados na comercialização do produto em questão. Embora exista considerável oferta de produtos de boa qualidade, nenhuma marca se destaca sobre as outras, principalmente por problemas quanto a padronização e origem dos produtos. São estas características que o processo produtivo proposto concentrará esforços para diferenciar o produto.

A maior parte da força de trabalho é composta pela equipe operacional, que é responsável pelo manejo dos animais desde o seu nascimento até o momento em que são enviados aos frigoríficos. Ademais, o proprietário é responsável pela gestão dos recursos humanos, o planejamento financeiro do negócio e também pelo planejamento estratégico. Além destes, a empresa conta com serviços terceirizados de contabilidade e assessoramento jurídico.

A empresa já está estabelecida e em pleno desenvolvimento de seu negócio, sendo, o que se propõe com este plano é uma reestruturação de sua base produtiva, orientando-a para o mercado alvo já descrito. Com este plano, também se buscará aumentar o índices de produtividade buscando ano após ano aumentar a participação de mercado e, consequentemente, um crescimento sustentável da empresa. Para isso, o investimento previsto neste plano é de R\$ 1000.000,00 reais, que engloba uma área e a construção de um confinamento com capacidade para 1000 animais e investimento em melhoramento de campo nativo. Com isto, busca-se aumentar a produtividade anual, que – nas condições descritas - poderia alcançar 4000 cabeças por ano. Considerando o preço atual do boi (R\$ 5,20 no dia 25/05/2019), e a média de peso para abate de 420 quilos, resultaria numa receita anual de R\$ 8.736.000,00 reais. Com esta receita, e uma gestão financeira adequada dos demais custos e despesas envolvidos, conseguiríamos resultados que permitiriam investimentos estruturais para aumento da produção no sentido de integrar verticalmente a cadeia produtiva. Destaca-se que a receita projetada está baseada no preço do boi comercial/commodity que está abaixo do valor de mercado do boi Premium. Projetando-se este preço busca-se uma projeção de receita realista, pois se baseia principalmente no aumento de produtividade, além de uma estratégia de conquista de mercado e confiança dos consumidores.

Nos primeiros cinco anos de atividades (curto prazo) o objetivo será o de aplicação, aperfeiçoamento e consolidação do modelo, buscando uma padronização nos processos e operações que permita a aprendizagem e alcance da máxima eficiência em cada etapa do ciclo produtivo. No horizonte do médio prazo (após os cinco anos) o objetivo será de entrar no mercado de comercialização de carnes Premium. Esta é uma expansão estratégica, pois permitirá melhor fluxo de informações entre os clientes e a base produtiva, controle no preço

ofertado aos consumidores finais, inovações no que se refere a cortes e apresentação da carne, entre outros. No horizonte de longo prazo, buscar-se-á adentrar no mercado de transformação (frigoríficos). Com isto a empresa teria controle sobre todos os elos do processo produtivo, podendo otimizar a eficiência e direcionar cada etapa para as necessidades de seu mercado alvo. Neste horizonte (longo prazo) a empresa estará com o nível de produção num patamar bem maior, fato imperativo para justificar esse plano de abastecer toda a cadeia com produção própria. Estima-se necessidade de produzir em torno de 12000 cabeças por ano para poder iniciar essa operação de forma sustentável, garantindo abastecimento constante durante todo ano.

5.1.1. Visão

Tornar-se referência no mercado de carne bovina Premium, caracterizando-se principalmente por alta qualidade, padronização e origem.

5.1.2. Missão

Produzir com alta eficiência nos processos e de forma sustentável, garantindo altíssima qualidade com equilíbrio junto ao meio ambiente.

5.1.3. Propósitos Gerais e Específicos do Negócio

Atualmente a atividade pecuária brasileira está direcionada para o mercado commodity, ou seja, com baixo valor agregado e nenhuma especialização, caracterizando-se por uma produção com baixa tecnologia envolvida, produção extensiva, integração com lavoura, mão de obra despreparada e baixos investimentos. Este modelo de produção também apresenta baixo preço pelo seu produto. Por outro lado, o mercado de carne Premium vem atraindo atenção dos produtores pecuaristas. Hoje temos menos de 1% da produção total voltada a esse mercado, no entanto, estima-se que esta fatia irá aumentar consideravelmente nos próximos anos. Esta produção apresenta índices maiores de produtividade, tecnologia aplicada, integração com varejistas, certificação de raças, entre outras características que possibilitam aumento no seu valor agregado e, por consequência, aumento no seu preço. Com vistas a posicionar a produção da Estância Três Passos no último modelo é que se propõe esse

novo arranjo na sua base produtiva, que proporcionará, além de ganhos com maior produtividade, maior valorização de seu produto, possibilitando reinvestimentos no seu negócio, criando um ciclo constante de melhoramento e agregando valor.

5.1.4. Estratégia de Marketing

Nesta primeira etapa de reestruturação da empresa, os esforços estão concentrados na sua base produtiva. Entretanto, o marketing exercerá papel importante no trabalho de assimilação da marca por parte dos consumidores. A empresa terá por objetivos principais produtos de alta qualidade, padronização e origem, e estes três atributos que deverão ser reconhecidos pelos consumidores. Além disso, a empresa deseja ser reconhecida também por manter suas atividades em equilíbrio com o meio ambiente, e por todos os esforços para garantir uma produção ambientalmente e socialmente sustentável. Com o reconhecimento destes dois eixos de atributos (tangíveis e simbólicos) a empresa deseja posicionar sua marca na percepção de seus clientes e, com as ações propostas na área do marketing, conquistar e fidelizar de forma crescente seus clientes.

Para isso, a empresa buscará parceiros no nível intermediário (frigoríficos) e varejistas com o objetivo de fortalecer a comunicação com o consumidor final através destes. Nesse sentido, busca o reconhecimento dos consumidores para com a produção da Estância. Esta estratégia é fundamental no processo de valorização e diferenciação da oferta proposta.

5.1.5. Processo de Produção

A estância Três Passos é uma empresa agropecuária familiar, passada de geração para geração da mesma família. Este é um fator importante a ser considerado quanto aos processos de produção. Deve-se dizer que os processos produtivos são muito semelhantes aos realizados por gerações anteriores às atuais. De lá para cá, percebemos aumento nos índices de produtividade e algum melhoramento com relação a máquinas e equipamentos, além da integração com lavouras. Ademais, os processos relacionados com a pecuária são muito próximos aos praticados por gerações antecessoras. Em virtude disso, convém classificar como um modelo altamente tradicional e conservador, em consequência da administração que

passa de pai pra filho e, conseqüentemente, o filho herda de seu antecessor as práticas, sejam elas operacionais ou gerenciais.

A empresa realiza ciclo produtivo completo, ou seja, desde o nascimento até a engorda do animal para envio ao frigorífico. Atualmente, este processo leva, em média, 4,5 anos. Neste ciclo o produto vendido é o boi gordo. No entanto, quando há necessidade financeira, outras categorias de animais são vendidas. Podem ser animais jovens (terneiros) ou vacas que não estejam gestando. Para efeitos deste plano consideraremos o processo de produção do boi gordo, que será o objetivo de produção deste plano.

O processo inicia-se com o período de inseminação do plantel de vacas de cria. Para cada ano estabelece-se um período para realização da inseminação artificial destes animais, e outro para o repasse com touros. Com a determinação deste período busca-se concentrar o período de nascimento dos terneiros nos períodos de primavera e início do verão (quando o campo apresenta melhor qualidade de pasto para nutrição das vacas), e também facilitar o manejo e aumentar a padronização do rebanho. Após o nascimento dos terneiros, programa-se o período de desmame dos mesmos. Para isso exige-se para esta categoria de animal uma disponibilidade de alimento com grande qualidade nutricional, para que ele possa continuar seu desenvolvimento sem perder peso. Este período, até o momento que o animal atinge 2 anos de idade denomina-se recria, e constitui-se um período fundamental para garantir (ou não) a precocidade do animal, ou seja, seu nível de desenvolvimento e ganho de peso. Com 2 anos de idade, após os processos de nascimento, desmame e recria serem bem sucedidos, as fêmeas devem estar em condições de entrarem para o rebanho de cria, pois deverão estar em condição corporal semelhante as vacas. Já os machos estarão aptos para receberem um regime nutricional concentrado, a fim de ganharem peso e transferirem para a carne o sabor e a maciez exigidos pelos consumidores mais exigentes. Resumidamente, com o rearranjo busca-se diminuir de 4,5 para 2,5 anos, em média, o ciclo produtivo, ou seja, desde o nascimento do animal até o momento em que ele gerará receitas para a empresa – seja ele macho ou fêmea.

5.1.6. Equipe Gerencial

A equipe de trabalho da Estância Três Passos, atualmente, é composta por 15 pessoas aproximadamente. No topo da hierarquia está o proprietário, responsável pelo planejamento, gestão financeira, gestão de pessoas e pela tomada de decisão; o proprietário é assistido por três tipos de assessoramento (técnico, jurídico e contábil), sendo o técnico o Médico

Veterinário responsável pelo acompanhamento dos processos operacionais além de auxílio na tomada de decisão, o jurídico responsável pelas ações da área, e a contadora responsável pelas obrigações fiscais e legais do dia a dia da operação; abaixo da proprietária e do médico veterinário na pirâmide hierárquica, ou seja, subordinados a eles, estão os capatazes, que são responsáveis pelo planejamento de trabalho do dia a dia, além de comando sobre os peões que são o último nível da pirâmide, e que são responsáveis por todo o trabalho operacional necessário.

5.1.7. Investimentos e Retornos Financeiros

O investimento previsto no presente plano está voltado para a aquisição de uma área onde possa ser construído um confinamento para os animais, além de melhoramento em áreas de campo nativo. Este investimento visa reduzir o tempo do ciclo produtivo e também proporcionar um aumento na produtividade, na medida em que um melhoramento no campo nativo proporciona maior lotação de animais por hectare. Para isso, está previsto um investimento inicial de R\$ 1000.000,00 que compreende a aquisição de uma área e construção do confinamento e todas as suas máquinas e instalações necessárias, além do investimento em campo nativo na ordem de 300 hectares, com vistas a lotar este campo com até 5 animais jovens por hectare.

Os retornos previstos se referem apenas à receita incremental com o aumento da produtividade. No ano de 2018 a Estância Três Passos realizou a venda de aproximadamente 1000 animais, o que representou uma receita anual de R\$ 1200.000,00 reais. O plano proposto tem como meta ao final do 4º ano de implementação uma produção total de 3500 animais, uma receita de R\$7644.000,00, considerando as seguintes condições: 420 quilos vivos por animal ao preço de R\$5,20/quilo. Ressalta-se que as condições acima apresentadas se referem ao preço do boi commodity, sem nenhum tipo de bonificação no seu preço, apenas preço médio do mercado. O plano proposto visa direcionar a produção para o mercado Premium, o que representa aumento no valor do quilo percebido, resultando numa receita anual ainda maior.

Este cenário realista apresentado indica que o investimento inicial previsto é plenamente viável considerando os retornos esperados. Embora o aumento da produção seja gradativo (porque a produção depende diretamente da produção do ano anterior), já no primeiro ano de implementação haverá receita incremental com o investimento.

5.2. PRODUTOS E SERVIÇOS

Neste tópico será apresentado o produto que se planeja produzir. Também serão apresentadas as perspectivas futuras para este produto e o negócio como um todo.

5.2.1. Descrição do Produto

O plano de readequação em questão trata da produção de um gênero alimentício Premium, a carne bovina. Estima-se que atualmente apenas 0,8% da produção pecuária brasileira seja voltada a este segmento. Este dado indica que a produção está em total descompasso com a exigência do consumidor mais exigente, que dispõem de pouca oferta produzida no Brasil, e, muitas vezes, para consumir carne Premium é obrigado a adquirir marcas que são produzidas em outros países. Visando entrar neste mercado são propostas as modificações e adaptações no processo produtivo da Estância Três Passos, a qual já possui material genético da melhor qualidade, entretanto, não consegue atuar nas demais fases da produção com a mesma eficiência.

As modificações propostas visam alcançar um produto com o maior nível de qualidade possível e padronizá-lo para toda a produção. Todos os processos serão orientados para esta produção, que irá atender aquele consumidor com o máximo de exigência tanto ao produto que está sendo consumido quanto aos processos (meios) para a produção do mesmo. Os animais produzidos pela Estância Três Passos são das raças Angus e Brangus, oriundos de cruzamento genéticos que proporcionam o máximo desempenho em qualidade de carne e desenvolvimento. A carne produzida apresentará o máximo sabor, resultado da dieta nutricional dos animais composta pelo rico pasto produzido pelo pampa gaúcho juntamente com a maciez conferida pelos melhores e mais selecionados compostos sólidos (rações). Esta carne será produzida por animais manejados por meio de processos padronizados com máximo cuidado com relação ao bem estar dos mesmos e as questões de sanidade, inexistindo quaisquer problemas que resultam da aplicação de medicamentos (abscessos) ou outra forma de manejo indevida. O aperfeiçoamento de processos e operações constitui parte central do processo produtivo da Estância Três Passos.

5.2.2. Previsão de Lançamento de Novos Produtos

No médio prazo o plano de readequação apresenta a proposta de entrar no mercado de comercialização de carnes Premium. Com este novo serviço localizado no final da cadeia, a empresa poderá ter um relacionamento mais próximo com seu cliente, facilitando o fluxo de informações com a base produtiva, e possibilitando ações de aperfeiçoamento sempre visando seu mercado alvo. Além disso, possibilitará a empresa: ter melhor controle sobre os preços operados sobre seus produtos, valorizar sua marca com um plano de marketing executado diretamente ao público alvo, e ampliar o mercado de alcance de seus produtos, inclusive visando o mercado nacional.

Em paralelo com o plano de comercializar seu próprio produto, a empresa buscará investir em pesquisa e desenvolvimento visando inovar nos cortes e na forma como seus produtos são apresentados, e também na valorização de cortes atualmente considerados menos nobres.

5.3. ANÁLISE DA INDÚSTRIA

A maior parte da indústria produtora de carne no Brasil está voltada para abastecer o mercado interno. Temos grandes grupos que detém grande parte do mercado (Marfrig, Friboi), e também são as plantas que possuem as certificações que possibilitam a exportação de sua produção. Segundo dados da Associação Brasileira da Indústria Exportadora de Carnes (ABIEC) as exportações no ano de 2017 totalizaram U\$\$ 6.284.405.000,00 de dólares, aumento de 14% em relação ao ano de 2016. Do total exportado, a carne in natura representou 81%, os miúdos 9%, a carne industrializada 8% e as tripas e salgadas representaram os 2% restantes. Os principais destinos em valores financeiros totais foram Hong Kong (U\$1.528.583.000), China (U\$\$939.211.000), Irã (U\$\$559.250.000), Egito (U\$\$529.157.000) e Rússia (U\$\$487.112.000). Em comparação ao ano de 2016, verificou-se um aumento de 14% no volume financeiro envolvido nas exportações, aumento de 10% em relação às toneladas exportadas e 4% de aumento na relação de U\$\$/tonelada, demonstrando aumento do preço da carne brasileira no mercado internacional.

No contexto do mercado interno, os frigoríficos fazem parcerias com as associações de raças de bovinos, a fim de conquistarem os selos de certificação das referidas raças e, conseqüentemente, agregar valor nos seus produtos. Para isso, um profissional realiza uma

avaliação desde o momento em que os animais chegam para o abate – com relação ao tipo racial, denteção, etc – até o momento da embalagem da carne para confirmar se este produto possui todas as características necessárias para a classificação daquele selo. Um exemplo desde modelo é a certificação da raça Angus, parceria que existe com diversos frigoríficos brasileiros (entre eles Marfrig, Friboi, Silva), e que permite que estes frigoríficos utilizem em suas embalagens a marca da raça. Com isto se busca sinalizar para os consumidores que nestes produtos existe um nível de qualidade e padrão acima da média. Consequentemente, os preços observados nos produtos com a marca Angus também estão bem acima da média do mercado, podendo alcançar um aumento de até 50% em determinadas peças (picanha por exemplo).

5.3.1. Análise do Setor

O Rio Grande do Sul que já fora o líder em produção pecuária no Brasil, vem perdendo protagonismo neste setor ao longo dos anos. Segundo dados do Ministério da Agricultura, Pecuária e Abastecimento (MAPA), no ano de 2018 o Estado totalizou 893.000 mil abates, ficando no 5º lugar no ranking brasileiro, atrás de Mato Grosso, Mato Grosso do Sul, São Paulo e Rondônia. Este cenário é fruto da perda de rentabilidade do setor que vem perdendo espaço para a lavoura de soja nos últimos anos. Com isso, os frigoríficos gaúchos buscam animais em outros Estados brasileiros para manter seu nível de produtividade, o que permite que haja estabilidade de preços do gado vivo em todo o ano.

5.3.2. Definição do Nicho de Mercado

Embora pertença a classe dos gêneros alimentícios, o mercado da carne permite uma diferenciação entre os produtos que são voltados para cada nicho. No início da produção pecuária gaúcha, o único produto transformado era o charque – que era salgado e colocado para secar para aumentar seu tempo de validade, uma vez que não existia tecnologia de resfriamento e congelamento – altamente padronizado, além da carne fresca (in natura) que deveria ser consumida de forma imediata pelo seu caráter altamente perecível. Com o avanço da tecnologia e a introdução das câmaras frias no processo de transformação dos frigoríficos, possibilitou-se que a desossa fosse feita de forma especial, diferenciando os cortes e os preços das peças (costela, dianteiro, carne de primeira, carne de segunda, etc), além da garantia de

um processamento mais seguro com relação à segurança alimentar, devido a padrões de processamento rígidos estabelecidos pela autoridade sanitária fiscalizadora. Com isto, permitiu-se uma divisão no mercado consumidor orientada basicamente pelo preço. Aqueles que se dispunham a pagar mais consumiam os cortes nobres (picanha, maminha, filé, cortes do traseiro), e os que quisessem consumir carne bovina de menor valor buscavam cortes mais baratos (paleta, pescoço, cortes do dianteiro), ou seja, criou-se a classificação de que o traseiro apresentava cortes nobres e o dianteiro cortes de segunda. Nos dias de hoje, verificamos um nível de segmentação do mercado muito maior. Temos diferentes tipos de oferta, em relação à raça do animal, sua origem, novos cortes (por exemplo T-bone e Prime Rib), rastreabilidade, certificações, modos de produção, entre outros aspectos que impactam diretamente o preço. O plano de readequação em questão visa a produção de carne Premium, ou seja, direcionada para o consumidor mais exigente, com maior poder aquisitivo, que valorize aspectos do processo produtivo e preze pelos atributos específicos da carne como sabor e maciez. No ano de 2017, 0,8% da produção pecuária brasileira foi voltada a esse público. Entretanto, as estimativas apontam que no ano de 2019 essa produção alcançará 2% do total, ou seja, projeta-se um crescimento expressivo. Este cenário sinaliza o aumento do público consumidor deste segmento, além do aumento da competição entre os ofertantes de carne bovina Premium.

5.3.3. Análise da Concorrência

Como dito anteriormente, o segmento de carne bovina Premium vem em franco crescimento no Brasil. Além dos concorrentes locais, o mercado brasileiro também oferta a produção de países vizinhos como Uruguai e Argentina, os quais historicamente são reconhecidos por produzirem uma carne de excelente qualidade. A produção brasileira está esparramada por todo o território, com destaque para região Centro Oeste e Sudeste, onde estão os maiores produtores. Na região Sudeste, inclusive, está o único produtor que integrou verticalmente toda a cadeia, sendo responsável pela produção dos animais, transformação e processamento e distribuição ao consumidor final. Este competidor possui grandes vantagens competitivas, a saber: a coordenação do sistema, velocidade e correção do fluxo de informações, eliminação de disputas na cadeia, eliminação do poder de barganha dos membros da cadeia, assimetria de informação, eliminação de ineficiências na comercialização e falta de estabilidade nos preços, gargalos percebidos nos demais modelos de produção.

Também configuram concorrência direta as alianças existentes entre os membros da cadeia (varejistas, frigoríficos e produtores), embora apresentem problemas de coordenação que geram ineficiências no processo, como apresentados anteriormente. Além destes, os programas de certificações existentes das diversas raças com os frigoríficos constituem-se como concorrentes e ao mesmo tempo como oportunidades. Concorrentes porque os programas de cada raça podem apresentar avanços no mercado baseados em alguma estratégia bem sucedida, e oportunidade porque é possível encaixar a produção da Estância Três Passos no programa de certificação Angus – especialmente nos primeiros 5 anos do plano - que proporciona maior valorização dos animais e consequentemente maior ganho para a empresa. É considerada uma oportunidade para os primeiros anos de reestruturação da empresa porque o plano traça um planejamento para que a Estância Três Passos tenha sua produção reconhecida como única, o que não seria possível estando sua produção ofertada no mercado com a raça Angus.

5.3.4. Diferenciais Competitivos

Tratando-se de produção, cada concorrente inserido em um determinado setor possui suas peculiaridades, forças e fraquezas. No setor da agropecuária funciona da mesma forma. Temos variações entre os modelos produtivos que geram diferenças entre os competidores. No caso da pecuária, a crescente evolução da tecnologia envolvida nos processos está ampliando as produções e produtividades. Antigamente, não se imaginava a criação de raças europeias nas regiões Centro Oeste, Sudeste e Norte do Brasil, por serem raças que necessitam de pastos de melhor qualidade e apresentam dificuldade de se adaptarem em climas quentes. Hoje já são comuns tais animais em cruzamentos com a tradicional raça Nelore, melhor adaptada as condições destas regiões. A introdução dos confinamentos também foram grandes aliados na busca por maior padronização e produtividade. No entanto, com todas as ferramentas tecnológicas utilizadas no contexto produtivo, ainda são percebidas variações entre os produtores. Estas diferenças são fruto do local onde as empresas estão instaladas, do capital humano envolvido, da capacidade dos gestores, da capacidade financeira de cada empresa, dos tamanhos das propriedades e de suas capacidades produtivas, dos métodos utilizados por cada organização, da capacidade de comercialização dos produtos, entre outros tantos fatores. Para o contexto da Estância Três Passos destacam-se os diferenciais a seguir: o tamanho da propriedade considerada grande nos padrões estabelecidos

atualmente, o que proporciona disponibilidade de área para adequação do manejo e aumento da produtividade; empresa com capacidade de liquidez e de investimentos; base produtiva constituída de animais com grande qualidade genética; produção localizada no pampa gaúcho reconhecido pela qualidade de seus campos; utilização de níveis altos de tecnologia no processo reprodutivo dos animais que gera uma produção de terneiros com qualidade e padronização percebida; bom nível de instalações e equipamentos (mangueiras, balanças, troncos) que permitem um manejo mais assertivo e de precisão. Todos estes fatores estão presentes na realidade da empresa. Ademais, o plano de readequação prevê a aquisição de uma área para a operação de confinamento. Esta área deve ser adquirida próxima a cidade de São Gabriel/RS, ficando próxima de todos os insumos necessários para a operação, além de ter fácil acesso para trânsito de cargas. Estes dois fatores também constituiriam vantagens competitivas, na medida em que a distância entre a sede da Estância Três Passos e a cidade de São Gabriel é uma dificuldade logística percebida, pois a estrada dificulta o trânsito em dias de chuva, além de impossibilitar ações urgentes, uma vez que a viagem leva em torno de 1 hora para um percurso de 35 km aproximadamente, em carro leve. Portanto, o confinamento acessível e próximo a cidade configura diferencial estratégico, pois permitiria um planejamento mais preciso quanto à terminação dos animais e envio ao frigorífico, pois dependeria apenas da sua rotina operacional para alcançar os planos traçados.

5.4. PLANO DE MARKETING

5.4.1. Estratégia de Marketing (Preço, Praça, Produto, Promoção)

O produto que resulta a reestruturação proposta por este plano é a carne bovina Premium. Neste setor, os preços são ditados pelos intermediadores (frigoríficos), que baseiam os mesmos, fundamentalmente, na relação oferta e demanda. Dado o preço base, ou seja, do boi commodity, os intermediadores praticam bonificações e remunerações diferenciadas para os produtores desta carne Premium. É neste modelo que esta reestruturação busca inserir a produção. Nos dias atuais a remuneração diferenciada pode alcançar até 15% a mais que o preço do boi commodity. Outra vantagem percebida são os contratos de fornecimento de animais, que podem ser uma vantagem contra possíveis oscilações do preço do kg/vivo base, além de fornecer maior segurança no planejamento financeiro da empresa. Logo, a empresa

deverá avaliar a parceria mais benéfica para si, considerando as condições oferecidas por cada frigorífico/varejista em relação as variáveis preço, prazo, possível contrato e bonificações, considerando aqueles possíveis parceiros com boa reputação.

5.4.2. Canais de Venda e Distribuição

Neste caso as vendas são voltadas para as empresas de transformação e processamento (frigoríficos), ou seja, relação B2B (*business-to-business*), com isso a distribuição com o ponto de venda estaria concentrado no confinamento, onde se daria a verificação dos animais por parte do comprador e todos os processos envolvidos na venda dos animais (pesagem, exames, etc). No confinamento devem constar todas as informações acerca dos processos e operações envolvidos na produção que se desenvolvem – não só no confinamento – mas também no âmbito da Estância. Este local visa atrair possíveis investidores, bem como demais interessados na cadeia de carne bovina, com o objetivo de valorizar o processo produtivo desenvolvido pela empresa e agregar valor ao produto produzido.

5.4.3. Projeção de Vendas

Para a projeção de vendas considerar-se-á um horizonte de tempo de cinco anos, a contar do início da operação do confinamento. Com base no estágio produtivo atual da empresa, para o primeiro ano a projeção é de 1500 animais vendidos, com aumento de 500 animais por ano. Com este nível de crescimento de produção, no quinto ano as vendas chegariam ao nível de 3500 animais.

5.5. PLANO OPERACIONAL

5.5.1. Análise das Instalações

A Estância Três Passos possui bom nível de instalações. As cercas que dividem os campos são restauradas periodicamente, as mangueiras foram reformadas recentemente, inclusive tendo mudado seu desenho – implementou-se o modelo australiano configurado em círculos que facilita o andamento do gado e evita lesões com o manejo rude – o brete de

contenção é fechado de cima a baixo – evitando que o animal coloque as patas para fora ocasionando lesões – o tronco é revestido com borrachas prezando pelo bem estar animal, a balança de pesagem é eletrônica e de precisão. As instalações para os funcionários também foram reformadas, contando com dormitórios individuais e sala para reuniões e cursos/palestras. A empresa também conta com todas as máquinas necessárias para o plantio de pastagens.

Para o confinamento é necessária a construção de toda a estrutura que abrigará os animais. Esta estrutura conta com cocho coberto onde é colocado o alimento, além de divisão entre os piquetes com cercas. Cada piquete deve abrigar no máximo 50 animais com condição corporal semelhante, para garantir que todos estejam tendo acesso ao alimento de forma devida. Para abastecer o cocho utiliza-se um trator com uma máquina adaptada que distribui uma quantidade uniforme de alimento ao longo da linha da estrutura. O confinamento deve contar ainda com estrutura fechada para armazenamento de insumos, estrutura para recebimento do mesmo e misturador que seja capaz de misturar os componentes necessários a dieta dos animais. Também é necessária a construção de mangueiras com brete de contenção fechado, balança eletrônica, tronco revestido para o manejo correto dos animais e carregador para caminhões. O confinamento deve contar ainda com prédio para instalação de escritório administrativo e área para aposentos dos funcionários.

5.5.2. Máquinas e Equipamentos

A empresa necessita de máquinas especialmente para o processo de melhoramento de campo nativo, que se dá pelo plantio e cultivo de pastagens. Para este processo conta com todas as máquinas necessárias (tratores, plantadeiras, roçadeiras e reboques). Os animais a campo dispõem de suplementação alimentar por meio de sal mineral. Para tal existem cochos cobertos distribuídos no campo para atender os animais.

No confinamento é necessário um trator com máquina adaptada para distribuição da alimentação para os animais e máquina para mistura adequada dos componentes necessários a dieta dos animais.

O investimento projetado para estas máquinas é de R\$150.000,00 reais.

5.5.3. Funcionários e Insumos Necessários

Na equipe operacional da empresa atuam diretamente em torno de 15 pessoas, e os insumos básicos envolvidos são: sementes e diesel para plantio de pastagens, medicamentos para os animais, suplementação alimentar para os animais (sal e outros), assistência técnica veterinária, insumos para reprodução assistida (hormônios, sêmen, mão de obra especializada), e aquisição de touros para reprodução.

Para o confinamento é necessária uma equipe operacional com duas pessoas, além de uma pessoa responsável pelas atividades administrativas. Os insumos consumidos nesta atividade são: milho e ração sólida, medicamentos para os animais, diesel e energia elétrica para trator e máquinas, assistência técnica veterinária e água para os animais.

5.5.4. Processo de Produção

O ciclo de produção inicia-se no período destinado aos processos reprodutivos. Primeiramente selecionam-se as vacas que devem ir para a cria, com base nas suas características raciais, sua condição corporal, sua idade e desenvolvimento. Após são selecionados os lotes com base nas condições das vacas buscando a máxima padronização. Os lotes são submetidos aos procedimentos de inseminação assistida e repassados com os touros no campo. Este período reprodutivo compreende entre os meses de dezembro e fevereiro. Dado que a gestação da vaca dura 9 meses, os nascimentos estariam condensados entre os meses de agosto a novembro. Durante a gestação, com o auxílio do diagnóstico por imagem (ultrasom) outra divisão no plantel deve ser feita, com vistas a agrupar as vacas que vão parir no período aproximado. Com isso, poderia ser feito um planejamento de uma dieta mais adequada para cada período gestacional. Após o nascimento dos terneiros, devem ser feitos o registro do nascimento e a marcação do animal. Aos três meses de idade – que coincidirão com o momento em que a vaca foi fecundada no período reprodutivo passado – os terneiros devem ser desmamados a fim de estimular a ovulação e fecundação das vacas. Para não sofrerem perdas de peso e prejuízo no seu desenvolvimento, no primeiro momento os terneiros devem ser desmamados de forma parcial com o uso de tabuletas (que impedem que o terneiro mame na vaca) e após os cinco meses de idade, o desmame deve ser feito de forma completa, separando-o da vaca e proporcionando-o pastagem melhorada para continuar seu desenvolvimento pleno. Estes terneiros devem ficar até o final do inverno nesta condição de

pastagem melhorada, quando inicia-se a primavera e com ela a brotação dos campos. Nesse momento, eles devem ser realocados em campos nativos para possibilitar que a pastagem onde estavam seja preparada para a geração que estará nascendo. Após a primavera e verão, os animais estarão com pouco mais de 1 ano de idade, em média, portanto serão novilhos. Antes do início do inverno, novamente eles deverão ser colocados em uma pastagem melhorada para iniciarem o período de vida chamado recria. Este período é fundamental para o novilho, pois o crescimento e desenvolvimento perdido neste período nunca mais serão recuperados. Logo, os novilhos devem dispor de boa oferta nutricional para que passem pelo inverno sem que percam peso. Após o fim do inverno eles devem ser colocados novamente em campo nativo, momento que antecede a ida dos mesmos para o confinamento. Neste momento eles já estarão com 2 anos de idade e pesando em torno de 300 quilos. Nesta condição estarão prontos para entrarem no regime de confinamento. No regime de confinamento, os novilhos ficarão até 100 dias, com o objetivo de alcançarem 420 quilos quando estarão prontos para serem enviados ao frigorífico. Considerando que a produção estará pronta para venda no segundo ano de vida, a média de idade de venda será de 2,5 anos. Este também é o ciclo produtivo/operacional, ou seja, o tempo compreendido desde o nascimento do terneiro até a venda do novilho para o frigorífico.

5.5.5. Terceirização

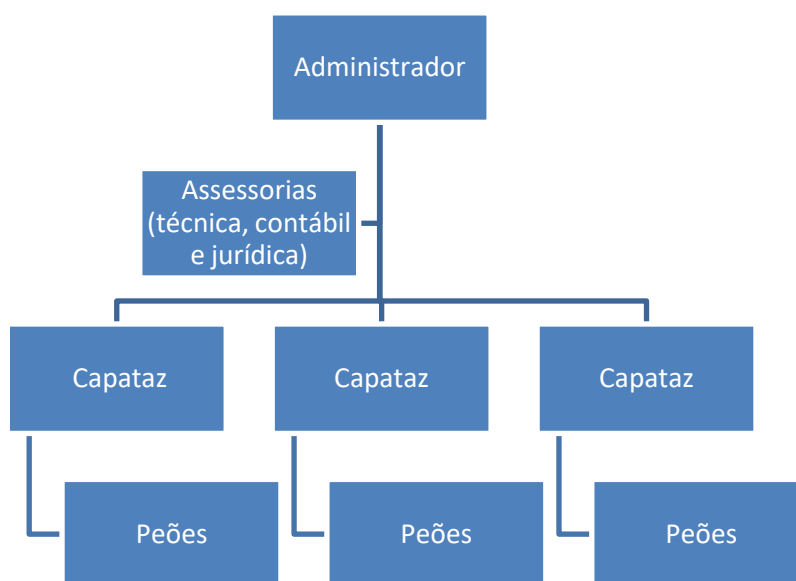
A empresa depende muito de serviços de terceiros para ser bem sucedida em seus processos. No âmbito gerencial conta com assessoria jurídica e de contabilidade terceirizados. Na operação, processos que demandam máquinas e mão de obra especializadas – reformas de açudes e bebedouros para o gado, serviços de alambrado e reformas de estruturas – também são realizados por terceiros contratados. Além destes, serviços de logística para movimentação de animais são realizados por terceiros, uma vez que a empresa não conta com frota própria de caminhões. Com a implementação do confinamento na base produtiva da empresa, esse serviço de transporte de animais teria um grande aumento na sua demanda, haja visto que já no primeiro ano de operação 1500 animais teriam que ser transportados da Estância para o confinamento. Este transporte acarreta aumento nos custos que serão demonstrados na sessão financeira.

5.6. ESTRUTURA DA EMPRESA

5.6.1. Estrutura Organizacional

A empresa conta com organização simples composta basicamente por três níveis hierárquicos, a saber: administrador e veterinário, capatazes e peões operacionais. O administrador é responsável pelo planejamento estratégico, financeiro e também pela gestão das pessoas, e é assessorado pelo veterinário responsável e por assessoria jurídica e contábil. Os capatazes são responsáveis pelo planejamento da rotina de trabalho e pelo comando das equipes, e os peões operacionais pela rotina de trabalho que à eles é atribuída.

Figura 1 – Organograma da Empresa



Fonte: Elaborado pelo autor, 2019.

5.6.2. Assessorias Externas

As assessorias externas são das áreas jurídica e contábil. A assessoria jurídica se encarrega de todas as questões discutidas judicialmente, além de orientar o administrador quanto a questões da área que influenciam na tomada de decisão. O contador é responsável pelos tributos a serem recolhidos, balanços, emissão de notas e demais registros envolvidos nas atividades da empresa como as operações registradas no talão do produtor.

5.6.3. Equipe de Gestão

A gestão é realizada pela figura do administrador com auxílio do veterinário, e baseada nas assessorias externas (jurídica e contábil). O administrador traça os planos e metas a serem alcançados, viabiliza financeiramente todas as operações, encarrega-se da contratação e demissão do pessoal efetivo e serviços terceirizados, realiza investimentos, encarrega-se de negociações de compra e venda, representa a empresa em relacionamento com instituições financeiras, fornecedores e clientes, além de ser a unidade de comando superior aos capatazes, que são o nível intermediário do organograma da empresa. Os capatazes, por sua vez, gerem o dia a dia da operação e os peões que são subordinados a eles. Também são responsáveis pela verificação e controle de insumos e pelo bem estar dos animais.

5.7. PLANO FINANCEIRO

O plano financeiro constitui-se em etapa fundamental no desenvolvimento de qualquer negócio. No caso do plano em questão não é diferente. O plano buscará apresentar o planejamento financeiro e orçamentário, com o intuito de permitir a análise da viabilidade do negócio, bem como de seu retorno previsto.

5.7.1. Balanço Patrimonial

Quadro 1 – Balanço Patrimonial

BALANÇO PATRIMONIAL ESTÂNCIA TRÊS PASSOS			
ATIVO	jun/19	PASSIVO	jun/19
Ativo Circulante	R\$ 2.800.000,00	Passivo Circulante	R\$ 985.000,00
Disponibilidades	R\$ 150.000,00	Empréstimos	R\$ 900.000,00
Contas a receber	R\$ 100.000,00	Fornecedores	R\$ 40.000,00
Estoque (Bois e Novilhos)	R\$ 2.500.000,00	Impostos	R\$ 20.000,00
Impostos a recuperar	R\$ 50.000,00	Salários a pagar	R\$ 25.000,00
Outros		Outros	
Ativo Não Circulante	R\$ 30.800.000,00	Passivo Não Circulante	R\$ 110.000,00
Realizável a LP		Empréstimos	R\$ 110.000,00
Investimentos		Impostos	
Financeiros	R\$ 300.000,00		
Imóveis	R\$ 1.500.000,00	Patrimônio Líquido	R\$ 32.505.000,00
Imobilizado		Capital Social	R\$ 32.405.000,00
Terras	R\$ 25.000.000,00	Reservas de Lucro	R\$ 100.000,00
Plantel Vacas de cria	R\$ 1.500.000,00		
Instalações	R\$ 1.000.000,00		
Máquinas e Equipamentos	R\$ 1.000.000,00		
Veículos	R\$ 500.000,00		
Intangível			
TOTAL	R\$ 33.600.000,00	TOTAL	R\$ 33.600.000,00

O balanço patrimonial apresentado representa o momento atual da organização. Percebe-se que o balanço apresenta um nível grande de capital imobilizado na organização. Isso se deve principalmente ao montante de terra envolvido na produção pecuária. Encontra-se também um valor expressivo na conta “estoque”, a qual se refere a quantidade de animais existente à seu preço de mercado, caso fossem vendidos como gado magro. Do lado do passivo, chama a atenção o alto nível de endividamento de curto prazo e o baixo endividamento de longo prazo. Isso se deve a dificuldade no planejamento financeiro ao longo do ano, o que acaba ocasionando falta de capital de giro para financiar as operações. A falta de capital de giro obriga a tomada de capital de terceiros de curto prazo. Essa dificuldade de capital de giro também impacta o resultado da empresa, pois parte da receita oriunda da venda dos animais é direcionada para pagamento de amortização e juros sobre dívidas. Cabe ressaltar também, que as operações de tomada de capital de curto prazo para capital de giro são as de maiores CET (custo efetivo total). O ideal seria que houvesse um planejamento

anual para – caso necessário – tomar empréstimo em melhores condições, com menores custos, e nas ocasiões inevitáveis.

5.7.2. Demonstrativo do Resultado

Quadro 2 - Demonstrativo do Resultado estimado para o ano de 2018.

DRE 2018	
Receita Bruta	R\$ 1.200.000,00
(-) Deduções (6%)	-R\$ 72.000,00
(=) Receita Operacional Líquida	R\$ 1.128.000,00
(-) CPV	-R\$ 420.000,00
(=) Resultado Operacional Bruto	R\$ 708.000,00
(-) Despesas Operacionais	-R\$ 48.000,00
(-) Despesas Financeiras	-R\$ 108.000,00
(-) Depreciação/Amortização	-R\$ 350.000,00
(+/-) Outras Receitas/Despesas (alugueis)	R\$ 96.000,00
(=) Resultado Operacional antes do IR	R\$ 298.000,00

O Demonstrativo do Resultado do Exercício da empresa, no ano de 2018, apresenta um resultado operacional antes do IR positivo. Entretanto, as receitas não operacionais oriundas de recebimentos de alugueis influenciaram muito neste resultado. Não fosse estas, o saldo final, embora positivo, se reduziria muito. Inicialmente, deve-se dizer que a receita bruta ficou abaixo da possível. Considerando que a empresa comercializou cerca de 1000 animais durante o ano, e que - em média um animal gordo vale em torno de R\$2000,00 reais - a receita bruta deveria superar a faixa dos R\$2.000.000,00 de reais. Ocorreu que a empresa não conseguiu atingir esse número de animais vendidos, e, além disso, praticou outras modalidades de venda que não a tradicional do boi gordo para o frigorífico. A empresa vendeu quantidade considerável de animais de outras categorias, especialmente terneiros e terneiras. Pode-se considerar que o nível de custos apresentado não está muito elevado, representando cerca de 37% da receita operacional líquida. Este é um dado muito relevante, visto que, o plano desenvolvido visa o aumento de produtividade - o que certamente irá afetar de forma positiva a receita – porém os custos também serão afetados - e esta alteração nos custos deve ser considerada no momento da decisão por implementar o plano ou não. Destaca-se também no DRE em questão as despesas financeiras e com amortização, as quais totalizam cerca de 41% da receita operacional líquida, ou seja, representam mais do que os próprios custos. Isso se deve, principalmente, a problemas com o capital de giro da empresa.

Analisando estas despesas e o passivo circulante apresentado no balanço patrimonial, pode-se concluir que a empresa está tomando dinheiro emprestado de curto prazo para financiar suas operações. É importante ressaltar que esta é a operação de empréstimo com maior CET (custo efetivo total) e que acaba tendo maior impacto nos resultados apresentados pela empresa. Portanto, deve-se desenvolver um planejamento financeiro que preveja os momentos de restrição de capital, afim de que se possam escolher opções de empréstimos com menor custo.

Quadro 3 - Demonstrativo do Resultado projetado com a readequação para o ano de 2020.

DRE 2020 PROJETADO	
Receita Bruta	R\$ 3.300.000,00
(-) Deduções 6%	-R\$ 198.000,00
(=) Receita Operacional Líquida	R\$ 3.102.000,00
(-) CPV	-R\$ 1.630.800,00
(=) Resultado Operacional Bruto	R\$ 1.471.200,00
(-) Despesas Operacionais	-R\$ 120.000,00
(-) Despesas Financeiras	-R\$ 208.000,00
(-) Depreciação/Amortização	-R\$ 1.400.000,00
(+/-) Outras Receitas/Despesas (alugueis)	R\$ 96.000,00
(=) Resultado Operacional antes do IR	-R\$ 160.800,00

Com a implementação do plano em questão, considerando o nível de vendas previsto, o preço do boi commodity (R\$ 5,50), os custos envolvidos na estância e também no confinamento, o investimento previsto sendo tomado no mercado financeiro com CET de 10% sendo quitado no primeiro ano de operação, o DRE projetado apontou um resultado operacional negativo de R\$160.800,00. Embora tenha apresentado aumento expressivo na receita, o resultado não foi melhor porque se optou por quitar o empréstimo de terceiros contratado para realizar o investimento no primeiro ano de operação. Mantido tudo constante, no segundo ano de operação a empresa deixaria de desembolsar mais de R\$1000.000,00 de reais, o que geraria um resultado muito maior. Os custos apresentaram alta proporcional, resultando em 52% da receita operacional líquida. Vale ressaltar, que considerou-se custo de R\$600,00 reais por animal no confinamento mais o custo observado no ano de 2018 na Estância.

5.7.3. Análise Econômica

A análise econômica do negócio visa demonstrar a importância do ponto de vista de sustentabilidade econômica e financeira da reestruturação do modelo de produção da propriedade. Com base em dados financeiros coletados foi realizada a projeção dos indicadores financeiros e a avaliação da viabilidade da operação. Os resultados foram comparados com estudos publicados da área, que consideram o mesmo modelo de produção em condições semelhantes ao da propriedade estudada.

Quadro 4 – Custos de Produção

Custos		Valor (R\$)	%	%CT
Custo Operacional Efetivo		R\$ 551.000,00	100,00%	35,08%
Alimentação		R\$ 120.000,00	21,78%	7,64%
Sanidade				
Reprodução		R\$ 72.000,00	13,07%	4,58%
Mão de Obra		R\$ 240.000,00	43,56%	15,28%
Manutenções		R\$ 25.000,00	4,54%	1,59%
Impostos		R\$ 40.000,00	7,26%	2,55%
Despesas Diversas		R\$ 54.000,00	9,80%	3,44%
Custo Operacional Total		R\$ 951.000,00		60,55%
Depreciações		R\$ 400.000,00		25,47%
Custos de Oportunidade		R\$ 619.684,94		39,45%
Remuneração da terra		R\$ 596.700,00		37,99%
Remuneração do capital		R\$ 22.984,94		1,46%
Custos Fixos		R\$ 1.059.684,94		67,47%
Custos Variáveis		R\$ 511.000,00		32,53%
Custo total de Produção		R\$ 1.570.684,94		100%

Os custos verificados no modelo de produção da Estância Três Passos estão elencados no quadro 4, onde é possível verificar o custo operacional efetivo (COE), o custo efetivo total (COT), o custo de oportunidade (COP) e os custos fixos (CF) e custos variáveis que totalizam o custo total de produção (CTP). O custo operacional efetivo (COE) se aproxima de estudos da área, os quais apresentam resultados entre 30% e 40%. Destes, o mais representativo é o custo com mão de obra, que representa 43,56% do total do COE. O custo verificado referente a alimentação e sanidade foi agrupado por não haver dados precisos com relação a cada um isolado. Estes ficaram com um total de 21,78% do COE. Após estes, o mais representativo foi o custo com reprodução (13,07%) e se deve especialmente as tecnologias utilizadas para

inseminação reprodutiva bovina, que possuem um elevado custo unitário. No entanto, essa é uma tecnologia estratégica, que permite um melhoramento genético do rebanho ano após ano, além de permitir que se trabalhe com períodos menores de nascimento dos terneiros, facilitando a padronização dos mesmos. O custo operacional total (COT) considera além do COE, os custos de oportunidade (COP) e a depreciação. Os custos de oportunidade (COP) se dividem em aqueles que são oriundos da remuneração da terra e da remuneração do capital. Para a remuneração da terra, foi considerado um arrendamento para pecuária que remunere em 45,9 quilos de boi gordo por hectare. Para a remuneração do capital, foi considerado 50% do valor total do COE aplicados na caderneta de poupança a uma taxa de 0,67% ao mês. Os custos com depreciação dividem-se em dois; a depreciação do plantel de vacas de cria, e a depreciação das instalações. Para o plantel de vacas de cria, foi utilizada uma taxa de depreciação de 20% anual. Para as instalações, a taxa de depreciação utilizada foi de 10% anual. As taxas de depreciação utilizadas foram baseadas na Instrução Normativa SRF nº 162, de 31 de dezembro de 1998, que dispõem sobre o tema.

Quadro 5 – Indicadores Econômicos verificados no ano de 2018.

Indicadores de Eficiência Econômica (2018)	
Descrição	Valor
COE	R\$ 551.000,00
COT	R\$ 951.000,00
CTP	R\$ 1.570.684,94
Receita Bruta	R\$ 1.200.000,00
Margem Bruta (RB - COE)	R\$ 649.000,00
Margem Líquida (RB - COT)	R\$ 249.000,00
Resultado Financeiro (RB - CTP)	-R\$ 370.684,94
Custo do Bezerro Produzido (CTP/nº terneiros)	R\$ 1.001,05
Custo Anual Efetivo da Vaca (COE/nº vacas cria)	R\$ 367,33
Custo Anual Total da Vaca (CTP/nº vacas cria)	R\$ 800,00
Lucratividade (Resultado Financeiro/RB)X100%	-30,8904%
Rentabilidade (Resultado Financeiro/CTP)X100%	-23,6002%

Com base no custeio realizado no ano de 2018, foram calculados alguns indicadores financeiros. Os resultados econômicos apresentados demonstram a dificuldade do modelo atual em remunerar todos os fatores de produção envolvidos. A receita do ano de 2018 é suficiente para cobrir o custo operacional efetivo, no entanto não cobre os custos de oportunidade e a depreciação. Como o resultado financeiro resultou negativo – em virtude do custo total de produção ser maior que a receita bruta – os índices de lucratividade e

rentabilidade também ficaram negativos. Este cenário reforça a percepção de que o modelo de pecuária extensivo, com baixa produtividade é inviável financeiramente no médio e longo prazo. Esta realidade é verificada quando, por exemplo, as propriedades buscam parcerias com agricultores para que sejam plantadas culturas como a soja em suas terras.

Destaca-se também o custo percebido por terneiro produzido – quando são apropriados todos os custos na produção. Os terneiros custaram mais de R\$1000,00 reais. Considerando que um terneiro desmamado, a uma média de peso de 170 quilos, atualmente comercializado a R\$ 6,00 o quilo, resulta num valor bruto de R\$1020,00, proporciona uma margem muito baixa para o produtor, praticamente inviabilizando este modelo de negócio para o produtor. Quando os custos são apropriados na categoria do plantel de vacas de cria, o custo total anual alcança R\$800,00 reais. Este resultado reforça a necessidade de alta produtividade nesta categoria, pois – em virtude do alto valor gasto com o manejo reprodutivo e a maior necessidade de mão de obra – seu custo é muito elevado, sendo imperativo para a saúde financeira do negócio um bom índice de desmame de terneiros.

5.7.4. Fluxo de Caixa e Análise do Investimento

Neste tópico, apresentar-se-á o fluxo de caixa projetado para a operação prevista no plano de readequação. Esta ferramenta é fundamental para a avaliação da viabilidade do investimento, seu retorno, e da operação em si. Para efeitos de avaliação do investimento, será utilizado indicadores como o VPL, TIR e o payback, com vistas a avaliar a viabilidade do investimento e o tempo previsto de retorno do mesmo.

Optou-se por apresentar o fluxo de caixa em períodos trimestrais por ser o ciclo operacional do confinamento, considerando que os animais permanecem no confinamento entre 40 e 100 dias.

Quadro 6 – Fluxo de Caixa projetado com a reestruturação para o ano de 2020.

		1º TRIMESTRE	2ºTRIMESTRE	3ºTRIMESTRE	4ºTRIMESTRE
Vendas realizadas /	projetadas	R\$ 825.000,00	R\$ 825.000,00	R\$ 825.000,00	R\$ 825.000,00
RESULTADO DO TRIMESTRE (DRE GERENCIAL SIMPLIFICADA)					
		1º TRIMESTRE	2ºTRIMESTRE	3ºTRIMESTRE	4ºTRIMESTRE
Receitas de vendas		825.000	825.000	825.000	825.000
Custo das Merc. Vendidas (CMV) = Compras		(315.000)	(315.000)	(315.000)	(315.000)
Folha de pagamento (FP)		(60.000)	(60.000)	(60.000)	(60.000)
Encargos sobre folha de pagamento	45,00%	(27.000)	(27.000)	(27.000)	(27.000)
Provisão para 13o e férias (% FP)	9,50%	(5.700)	(5.700)	(5.700)	(5.700)
Depreciação/Amortização		(252.500)	(252.500)	(252.500)	(252.500)
Despesas de juros		(25.000)	(25.000)	(25.000)	(25.000)
Lucro Tributável		139.800	139.800	139.800	139.800
IR e CSLL	34,00%	(47.532)	(47.532)	(47.532)	(47.532)
Lucro Líquido do mês		92.268	92.268	92.268	92.268
Lucros acumulados (a partir de...)	1º TRIMESTRE	92.268	184.536	276.804	369.072

O fluxo de caixa do resultado para o primeiro ano de operação do confinamento apresenta um resultado positivo trimestral de R\$92.268 reais, que não foi superior em virtude da opção de pagar o financiamento tomado de terceiros para realizar o investimento no primeiro ano. Somada a parcela de amortização do empréstimo está a depreciação do período. Para esta, foi considerada uma taxa de 10% anual, com base na instrução normativa SRF nº 162. As receitas foram estimadas para um nível de vendas de 1500 animais, com 400 quilos de média, ao preço de R\$5,50 (preço observado de boi commodity). Considerando uma taxa de 10% de juros, também foram incluídos neste fluxo o pagamento com juros sobre o financiamento tomado. Além destes, foram considerados os custos observados na propriedade

para produção e manutenção do rebanho bovino, e o custo para operar o confinamento, estimado em R\$600,00 reais por animal. A folha de pagamento também considerou um acréscimo com o início do confinamento. Foi considerado o tributo de 34% de imposto de renda.

Quadro 7 – Entradas de caixa projetadas para 2020.

		CAIXA Entradas de caixa previstas			
Realizado/Projetado		1º TRIMESTRE	2ºTRIMESTRE	3ºTRIMESTRE	4ºTRIMESTRE
Vendas	100,00%	825.000	825.000	825.000	825.000
Recebimentos à vista	66,00%	544.500	544.500	544.500	544.500
Recebimentos a 30 d	34,00%		280.500	280.500	280.500
Entradas de caixa totais previstas (ECT)		544.500	825.000	825.000	825.000

Os recebimentos percebidos neste mercado observam um prazo de 30 dias para recebimento do preço corrente (R\$5,50). Para pagamentos a vista, os frigoríficos realizam desconto que variam entre negociações. Portanto, o fluxo considerou que o recebimento referente as vendas ocorrerá 66% dentro do período trimestral, ficando 34% para o trimestre seguinte.

Quadro 8 – Saídas de caixa projetadas para 2020.

Realizado/Projetado		1º TRIMESTRE	2ºTRIMESTRE	3ºTRIMESTRE	4ºTRIMESTRE
Compras	100,00%	315.000	315.000	315.000	315.000
À Vista	50,00%	157.500	157.500	157.500	157.500
A 30 dias	50,00%		157.500	157.500	157.500
Despesas com aluguel e folha de pagamento		60.000	60.000	60.000	60.000
Recolhimento de encargos sobre FP do período anterior		27.000	27.000	27.000	27.000
IR e CSLL (34% s /Lucro Tributável mês anterior)		47.532	47.532	47.532	47.532
Amortização de empréstimos		250.000	250.000	250.000	250.000
Juros sobre empréstimos		25.000	25.000	25.000	25.000
Previsão de novos investimentos					
Total das saídas de caixa previstas		567.032	724.532	724.532	724.532

Como política de saída de caixa, estabeleceu-se o pagamento dos fornecedores em 50% no trimestre corrente e os 50% restantes no trimestre seguinte. As demais despesas referentes a mão de obra e tributação são pagas no período corrente. A amortização do financiamento para empréstimos, e também os juros sobre o mesmo foram parcelados em quatro parcelas trimestrais que também estão indicadas no fluxo.

Quadro 9 – Resultado projetado de caixa das operações para o ano de 2020.

			Orçamento de caixa	
Caixa mínimo para as operações do mês	10.000	10.000	10.000	10.000
Total das entradas de caixa previstas (ECI)	544.500	825.000	825.000	825.000
Total das saídas de caixa previstas (SCI)	567.032	724.532	724.532	724.532
Fluxo líquido de caixa das operações projetadas	(22.532)	100.468	100.468	100.468
Saldo inicial de caixa (= Saldo final do mês anterior)		(22.532)	77.936	178.404
Saldo final de caixa do mês	(22.532)	77.936	178.404	278.872
Menos Caixa mínimo necessário para as operações	-10000,00	-10000,00	-10000,00	-10000,00
Caixa excedente para aplicações OU (NAF) para o mês	(32.532)	67.936	168.404	268.872

Confrontando as entradas e saídas de caixas dos respectivos períodos, verifica-se no final do primeiro ano um saldo de caixa total de R\$278.872 reais. Dadas as condições consideradas, esse resultado não apresenta ainda o retorno frente ao investimento realizado. No entanto, considerando o pagamento do empréstimo no primeiro ano, o aumento dos custos de operação, e uma projeção realista para o preço de venda dos animais (R\$5,50 reais/quilo), este resultado representa ótimas perspectivas para os próximos anos de operação.

Para efeito de análise do investimento, será apresentado o resultado do segundo ano de operação do confinamento, para que se possa calcular os índices. Para tanto, a estimativa de vendas para o segundo ano é de 2000 animais, com o mesmo preço (R\$5,50 reais/quilo). Os custos variáveis apresentam aumento, tanto na propriedade, quanto no confinamento. Nestas condições, a receita percebida totalizou R\$4.400.000,00 reais, enquanto o custo do produto vendido totalizou R\$1.860.000,00 reais. Com a variação das demais despesas, observou-se um resultado positivo de R\$1.580.872,00 reais anual. Considerando estes dados, e uma taxa média de atratividade (TMA) de 15%, o VPL resultou num valor positivo de R\$380.751,08, indicando a excelente viabilidade do investimento. A TIR representou uma taxa de 40,45%, que indica a taxa de remuneração do capital investido. O payback indicou que no segundo ano de operação o investimento teria seu retorno completo em lucros. Portanto, a análise de investimento indica que este plano – dadas as premissas estudadas – possui excelente viabilidade financeira. Ressalta-se, que o fato de a propriedade estar em operação, e ser capaz de fornecer todos os animais para o confinamento, sem que seja necessário comprar animais de outros produtores – é determinante para o resultado verificado na operação. Esta é a grande vantagem competitiva da Estância Três Passos. Ela produz em escala suficiente – e possui capacidade para aumentar ainda mais sua produção – para atender a demanda de animais de

um confinamento e, conseqüentemente, proporcionar lucro frente aos custos do confinamento, ao mesmo tempo em que aumenta seu nível de vendas.

5.8. QUADRO SÍNTESE PLANO DE REESTRUTURAÇÃO

Quadro 10 – Quadro síntese do panorama atual e das mudanças previstas.

QUADRO SÍNTESE PLANO DE READEQUAÇÃO		
	ATUAL	PLANO
PRODUÇÃO	Pecuária Extensiva	Pecuária Intensiva e de precisão
	Produção para o Mercado comercial	Produção para o Mercado Premium
	Ciclo Operacional de 4,5 anos	Ciclo operacional de 2,5 anos
	Raças Europeias (Angus e Brangus)	Raças Europeias (Angus e Brangus)
	Terminação a campo nativo e melhorado	Terminação em confinamento
	Criação a campo nativo	Criação em campo melhorado
	Desmame em campo melhorado	Desmame em campo melhorado
	Produção orientada por custos	Produção orientada para o Mercado Premium
	Produção anual de 1000 terneiros	Incremento na produção anual de 500 terneiros/ano
	Campo lotado com gado de cria e solteiro	Campo lotado apenas com gado de cria e terneiros desmamados
	Fêmeas iniciando ciclo reprodutivo com 3 anos (média)	Fêmeas iniciando ciclo reprodutivo com 2 anos
COMERCIAL	Comercialização pelo preço de boi commodity	Comercialização pelo preço de boi premium
	Produção comercializada para frigoríficos	Busca de parceiros comerciais (boutiques de carne)
	Machos Comercializados com média de 3,5 anos	Machos Comercializados com média de 2 anos
	Machos Comercializados com média de 450 kg	Machos Comercializados com média de 400 kg
	Comercialização de várias categorias	Foco em comercialização de Novilhos premium
GESTÃO	Capital de terceiros financiando operações (Giro)	Capital de terceiros para investimentos (confinamento)
	Tecnologia aplicada a reprodução	Tecnologia aplicada a reprodução com condensamento do período
	Indicadores Financeiros positivos	Indicadores econômicos positivos
	Controle rígido dos custos	Controle financeiro rígido (BP, DRE, Fluxo de Caixa e indicadores derivados)
	Salários base constantes (equipe operacional)	Salários com incremento de bonificação e plano de carreira (equipe operacional)
	Objetivo de melhoramento e manutenção do rebanho	Objetivo de melhoramento e crescimento do rebanho
	Planejamento de curto prazo	Planejamento de médio e longo prazo direcionados para integração vertical

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O empreendedor, empresário, ou profissional que busque a prática de alguma atividade empresarial, deve – inicialmente – buscar todos os fatores relevantes que possam ter influência sobre o sucesso de seu empreendimento. O plano de negócio é uma ferramenta de grande importância neste processo, pois possibilita que aquele que está planejando o negócio perceba cada parte de forma isolada, o que facilita na compreensão do mesmo e de seus desafios. Entretanto, o plano também permite que o negócio seja percebido de maneira geral, quando tudo que foi planejado é levado ao plano financeiro, e avaliado se viável ou não.

A atividade agropecuária apresenta enormes desafios para aqueles que se propõem a estudá-la. As especificidades de cada modelo, especialmente, dificultam a formulação de uma metodologia/base geral para a área. Em virtude disso, os estudos da área utilizam diferentes métodos para alcançarem seus objetivos, e, invariavelmente, os autores manifestam que seus estudos não devem ser considerados como regra geral para todos os produtores. Nesse sentido, o presente plano também não deve ser aplicado para todo e qualquer pecuarista. Na sua elaboração, as condições encontradas na propriedade estudada foram determinantes para as alternativas propostas no plano. É importante ressaltar que houve certa dificuldade na busca por dados financeiros e econômicos precisos para avaliar a atividade desenvolvida atualmente. Mesmo assim, nos dados projetados, buscou-se apresentar o cenário mais realista possível, baseado em estudos, artigos, e dados reais atuais que impactam a atividade, como preços e demanda.

Recentemente, notícias dão conta de uma epidemia de peste suína no continente asiático. Esta doença está afetando diretamente a produção animal daquele continente. Especialistas apontam que países populosos, em especial a China, serão obrigados a buscar produtos no continente americano a fim de suprir a demanda por proteína animal de sua enorme população. Se ocorrer, esse movimento no mercado internacional afetaria os preços atuais percebidos em toda nossa cadeia produtiva, não só bovina, mas também suína e de aves. Esse evento poderia causar o aumento de graus nas bases dos preços ofertados aos produtores no nosso mercado. Isto, embora ainda esteja no campo das negociações, consiste em importante oportunidade para futuro, pois – como dito e comprovado – os rebanhos de gado bovino estão diminuindo ao longo do tempo e a tendência por aumento de preço se torna ainda mais latente.

Faz-se importante destacar a importância de uma produção que resulte em bom nível de qualidade. Frente a um mercado cada vez mais concorrido, os competidores que conseguirem estar acima da média no quesito qualidade, fatalmente alcançarão retornos com seus produtos acima da média. Este plano está baseado na reestruturação da propriedade para evoluir em dois fatores principais: produtividade; e qualidade e padronização da produção. Com o encurtamento do ciclo operacional busca-se aumentar os níveis de produtividade e, com isso, buscar uma remuneração para os fatores de produção envolvidos. Com o aumento da qualidade da produção, busca-se ter maior poder comercial junto aos intermediadores, visto que, a produção estaria voltada a um mercado que exige nível máximo de qualidade nos atributos da carne (sabor e maciez), e também apresentaria um nível maior de padronização da produção, resultado do melhoramento do rebanho e terminação em confinamento. Entregando estas características nos seus produtos, a propriedade deveria buscar parceiros comerciais que oferecessem preços diferenciados para a empresa.

Por fim, nenhum negócio deslancha se não entregar bons resultados financeiros e sustentabilidade econômica para o futuro. A seção financeira do plano de readequação buscou apresentar todos os indicadores que demonstram que as opções apontadas são viáveis financeira e economicamente. Além disso, resultaria em melhores indicadores para a propriedade de modo geral, uma vez que, embora possua boas condições de liquidez, a rentabilidade da produção extensiva é negativa.

REFERÊNCIAS

ABIEC. Disponível em: <http://www.abiec.com.br/Exportacoes.aspx>.

Acesso em 23 de maio de 2019

CHIAVENATO, Idalberto; **Administração**: teoria, processo e prática. 4 ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

CNA. Disponível em:< <https://www.cnabrazil.org.br/sevicos/custos-producao>>.

Acesso em 11 de junho de 2019

DOLABELA, Fernando. Oficina do Empreendedor. São Paulo. Cultura Editores Associados, 1999.

DORNELAS, José Carlos de Assis. Empreendedorismo: transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

HISRICH, Robert D. Empreendedorismo. Trad. Lene Belon Ribeiro – 5 ed. Porto Alegre: Bookman, 2004

IBGE PAM Produção Agrícola Municipal Disponível em:

< <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/agricultura-e-pecuaria/9117-producao-agricola-municipal-culturas-temporarias-e-permanentes.html?=&t=series-historicas>>

Acesso em: 3 de setembro de 2018

IBGE PPM Pesquisa de Pecuária Municipal Disponível em:

< <https://www.ibge.gov.br/estatisticas-novoportal/economicas/agricultura-e-pecuaria/9107-producao-da-pecuaria-municipal.html?=&t=series-historicas>>

Acesso em: 3 de setembro de 2018

LEZANA, A. G. R.; TONELLI, A. O comportamento do empreendedor. In: Mori, F. Empreender. Identificando, avaliando e planejando um novo negócio. Florianópolis: Escola de Novos Empreendedores, 1998.

LIBINSKY, Eduardo. *Açougues de Luxo: Nichos de Mercado que comercializam Carne Bovina Premium*. Tese de Doutorado – UFRGS, Porto Alegre, 2019.

MAPA – Ministério da Agricultura Pecuária e Abastecimento – Disponível em:< http://sigsif.agricultura.gov.br/sigsif_cons/%21sigsif.ap_quant_abate_cat_rep_cons> Acesso em 15 de maio de 2019

MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safari de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 1998.

SLACK, N. et al. Gerenciamento de Operações e de Processos: princípios e práticas de impacto estratégico. Trad. Luiz Claudio de Quieroz Faria - 2 ed. Porto Alegre: Bookman, 2013.

SLACK, N. Vantagem competitiva em manufatura.: atingindo competitividade nas operações industriais. @ ed. São Paulo: Atlas, 2002.

KOTLER, P.; KELLER, K. L. Administração de marketing; tradução Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli.– 14. ed. – São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

GALHANONE, Renata. Fernandes. Mercado do Luxo: Aspectos de Marketing. In: Anais do VIII SEMEAD - Seminário da Administração FEA USP. São Paulo, 2005 Disponível em <<http://sistema.semead.com.br/8semead/resultado/trabalhosPDF/329.pdf>> São Paulo, 2005. Acessado em 4 jun 2019.

GONCALVES, Guilherme Vinícius Barbieri et al . ANÁLISE DE CUSTOS, RECEITAS E PONTO DE EQUILÍBRIO DOS SISTEMAS DE PRODUÇÃO DE BEZERROS NO RIO GRANDE DO SUL. Ciênc. anim. bras., Goiânia , v. 18, e46329, 2017 . Disponível em <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1809-68912017000100233&lng=pt&nrm=iso>. acessos em 21 jun. 2019. Epub 04-Dez-2017. <http://dx.doi.org/10.1590/1089-6891v18e-46329>.

OAIGEN, Ricardo Pedroso et al . Melhoria organizacional na produção de bezerros de corte a partir dos centros de custos. R. Bras. Zootec., Viçosa , v. 37, n. 3, p. 580-587, Mar. 2008 . Available from <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-35982008000300025&lng=en&nrm=iso>. access on 21 June 2019. <http://dx.doi.org/10.1590/S1516-35982008000300025>.

OLIVEIRA, T., GIANEZINI, M., PERIPOLI, V., BARCELLOS, J.. Alianças Mercadológicas Estratégicas e Elementos de Diferenciação na Cadeia da Carne Bovina no Brasil. Iberoamerican Journal of Strategic Management (IJSM), North America, 14, jun. 2015. Available at: <<http://www.revistaiberoamericana.org/ojs/index.php/ibero/article/view/2056>>. Date accessed: 21 Jun. 2019.

ROSS, S. A.; WESTERFIELD, R. W.; JORDAN, B. D. Princípios de administração financeira. 2a ed. São Paulo : Atlas, 2000.